

Université du Québec à Chicoutimi

## MÉMOIRE

présenté à messieurs

Yves Lachance et Érick Chamberland

dans le cadre du cours

2RECHER : Mémoire

Trimestre automne 2017

réalisé par

Mme Audrey Coulombe

ÉTUDE EMPIRIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT  
ORGANISATIONNEL DANS LES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES DE 100  
EMPLOYÉS ET PLUS

Le mardi 21 novembre 2017



Université du Québec à Chicoutimi

## MÉMOIRE

présenté à messieurs

Yves Lachance et Érick Chamberland

dans le cadre du cours

2RECHER : Mémoire

Trimestre automne 2017

réalisé par

Mme Audrey Coulombe

ÉTUDE EMPIRIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT  
ORGANISATIONNEL DANS LES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES DE 100  
EMPLOYÉS ET PLUS

Le mardi 21 novembre 2017

# TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	VI
LISTE DES FIGURES ET ANNEXES.....	VII
REMERCIEMENTS.....	IX
RÉSUMÉ.....	XI
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 – CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....	3
1.1 Objet de la recherche.....	3
1.1.1 Portraits réalisés par territoire.....	4
1.2 Problématique.....	12
1.2.1 Quel est le portrait du changement au Québec?.....	13
1.2.2 Légitimité et pertinence d'un portrait sur la conduite du changement organisationnel québécoise.....	14
1.2.3 Description des éléments constitutifs.....	16
CHAPITRE 2 – REVUE DE LITTÉRATURE .....	19
2.1 Pluralités identifiées.....	20
2.1.1 Définir le changement organisationnel.....	23
2.1.2 Perspective objective du projet.....	25
2.2 Éléments constitutifs.....	26
2.2.1 Éléments de la perspective objective.....	26
2.2.2 Éléments constitutifs en dehors d'une perspective .....	30
2.3 Paralogisme du changement .....	31
CHAPITRE 3 – CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL .....	32
3.1 Définition des éléments constitutifs du portrait québécois .....	33
3.2 Méthode préconisée .....	38
3.2.1 Choix de l'outil de collecte de données.....	39
3.2.2 Stratégie d'accès aux répondants .....	39
3.2.3 Construction de l'outil : questionnaire .....	40
3.2.4 Prétest de l'outil questionnaire.....	42
3.2.5 Diffusion du questionnaire .....	43
3.3 Échantillon .....	45
3.3.1 Cadre d'échantillonnage.....	46
3.3.2 Méthode d'échantillonnage et échantillon réel .....	49

3.4 Cadre d'analyse .....	50
3.5 Résultats attendus .....	53
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	55
4.1 Résultats par élément de constitution .....	56
4.2 Discussion des résultats .....	87
4.2.1 Retour sur les choix de cette étude .....	88
4.2.2 Un portrait québécois inspiré .....	89
4.2.3 Créneau de recherche ultérieure #1 : Les facteurs influents de l'environnement interne et externe à l'organisation .....	92
4.2.4 Créneau de recherche ultérieure #2 : Le processus opérationnel d'un projet de changement organisationnel .....	95
4.2.5 Créneau de recherche ultérieure #3 : En quoi communiquer intervient sur le changement organisationnel? .....	98
4.2.6 Les résultats généraux de l'étude .....	99
4.2.7 Limites de cette étude .....	102
CONCLUSION .....	104
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	107
Articles de périodiques .....	107
Livres ou chapitres de livre.....	110
Sites Internet.....	111
Autres sources .....	111
Annexe I – Certificat éthique .....	113
Annexe II – McDonald & Wiesner (1997) .....	114
Annexe III – Questionnaire Banham (2005) .....	115
Annexe IV – Questionnaire .....	116
Annexe V – Effectifs des résultats .....	117
Annexe VI – Les résultats .....	118

## LISTE DES TABLEAUX

<a href="#"><u>Tableau I – Pluralisme du changement organisationnel</u></a> .....	12
<a href="#"><u>Tableau II - Cadre conceptuel</u></a> .....	38
<a href="#"><u>Tableau III – Cadre d’interprétation selon Gersick (1991)</u></a> .....	90

## LISTE DES FIGURES ET ANNEXES

### **Figures**

<a href="#"><u>Figure I – Modèle de Banham (2005)</u></a> .....	9
<a href="#"><u>Figure II – Modèle de Burke-Litwin</u></a> .....	30
<a href="#"><u>Figure III – Histogramme importance du projet de changement</u></a> .....	58
<a href="#"><u>Figure IV – Histogramme continuité du changement</u></a> .....	58
<a href="#"><u>Figure V – Histogramme profondeur du changement</u></a> .....	59
<a href="#"><u>Figure VI – Diagramme fusion</u></a> .....	59
<a href="#"><u>Figure VII – Diagramme restructuration</u></a> .....	60
<a href="#"><u>Figure VIII – Diagramme transfert générationnel</u></a> .....	60
<a href="#"><u>Figure IX – Histogramme des difficultés liées au changement</u></a> .....	61
<a href="#"><u>Figure X – Histogramme difficulté connaissances</u></a> .....	62
<a href="#"><u>Figure XI – Histogramme difficulté crédibilité</u></a> .....	62
<a href="#"><u>Figure XII – Histogramme difficulté perception</u></a> .....	63
<a href="#"><u>Figure XIII – Histogramme difficulté ressources</u></a> .....	63
<a href="#"><u>Figure XIV – Histogramme difficulté compréhension</u></a> .....	63
<a href="#"><u>Figure XV – Histogramme difficulté responsabilité</u></a> .....	64
<a href="#"><u>Figure XVI – Histogramme difficulté mesure résultats</u></a> .....	64
<a href="#"><u>Figure XVII – Histogramme difficulté lien efforts-résultats</u></a> .....	64
<a href="#"><u>Figure XVIII – Histogramme difficulté récompenser</u></a> .....	65
<a href="#"><u>Figure XIX – Histogramme difficulté style de conduite</u></a> .....	65
<a href="#"><u>Figure XX – Histogramme coûts dépassés</u></a> .....	65
<a href="#"><u>Figure XXI – Histogramme durée dépassée</u></a> .....	66
<a href="#"><u>Figure XXII – Histogramme objectif atteint</u></a> .....	66
<a href="#"><u>Figure XXIII – Histogramme rentabilité</u></a> .....	66
<a href="#"><u>Figure XXIV – Histogramme coûts diminueront</u></a> .....	67
<a href="#"><u>Figure XXV – Histogramme qualité produits</u></a> .....	67
<a href="#"><u>Figure XXVI – Diagramme employés en formation</u></a> .....	67
<a href="#"><u>Figure XXVII – Diagramme distribution facteurs internes</u></a> .....	68
<a href="#"><u>Figure XXVIII – Diagramme types d'innovation</u></a> .....	69
<a href="#"><u>Figure XXIX – Diagramme distribution facteurs externes</u></a> .....	70
<a href="#"><u>Figure XXX – Histogramme ensemble objectifs atteints</u></a> .....	73
<a href="#"><u>Figure XXXI – Diagramme probabilité succès</u></a> .....	74
<a href="#"><u>Figure XXXII – Histogramme satisfaction générale</u></a> .....	74
<a href="#"><u>Figure XXXIII – Histogramme succès antérieurs</u></a> .....	74
<a href="#"><u>Figure XXXIV – Histogramme communication efficace</u></a> .....	75
<a href="#"><u>Figure XXXV – Histogramme relations interpersonnelles</u></a> .....	76
<a href="#"><u>Figure XXXVI – Histogramme habiletés gestion</u></a> .....	76
<a href="#"><u>Figure XXXVII – Histogramme directives claires</u></a> .....	76
<a href="#"><u>Figure XXXVIII – Histogramme s'adapte</u></a> .....	77
<a href="#"><u>Figure XXXIX – Histogramme résistance</u></a> .....	77

<a href="#">Figure XL – Histogramme déléguer</a>	77
<a href="#">Figure XLI – Histogramme intégrité</a>	77
<a href="#">Figure XLII – Histogramme donner objectifs</a>	78
<a href="#">Figure XLIII – Histogramme confiance</a>	78
<a href="#">Figure XLIV – Histogramme coopération</a>	78
<a href="#">Figure XLV – Histogramme influencer</a>	79
<a href="#">Figure XLVI – Histogramme planifier</a>	79
<a href="#">Figure XLVII – Histogramme rétroagit</a>	79
<a href="#">Figure XLVIII – Histogramme agit sur les contraintes</a>	80
<a href="#">Figure XLIX – Histogramme intervient pour nuisances</a>	80
<a href="#">Figure L – Histogramme sélection des prédisposés</a>	80
<a href="#">Figure LI – Histogramme développer compétences</a>	81
<a href="#">Figure LII – Histogramme ressources suffisantes</a>	81
<a href="#">Figure LIII – Diagramme style de gestion</a>	82
<a href="#">Figure LIV – Histogramme stratégie conscientisation</a>	83
<a href="#">Figure LV – Histogramme stratégie compréhension</a>	83
<a href="#">Figure LVI – Histogramme stratégie consolider autorité</a>	83
<a href="#">Figure LVII – Histogramme modification style de conduite</a>	84
<a href="#">Figure LVIII – Histogramme modification durée</a>	84
<a href="#">Figure LIX – Histogramme changer responsable</a>	85
<a href="#">Figure LX – Histogramme ressources additionnelles</a>	85
<a href="#">Figure LXI – Diagramme revoir objectifs</a>	86
<a href="#">Figure LXII – Histogramme avancement</a>	86
<a href="#">Figure LXIII – Diagramme phase du changement</a>	87

## **Annexes**

<a href="#">Annexe I – Certificat éthique UQAC</a>	124
<a href="#">Annexe II –Wiesner &amp; Poole (2011)</a>	125
<a href="#">Annexe III – Questionnaire Banham (2005)</a>	126
<a href="#">Annexe IV – Questionnaire</a>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b> 127
<a href="#">Annexe V – Effectifs des résultats</a>	128
<a href="#">Annexe VI – Les résultats</a>	129



## REMERCIEMENTS

D'abord initié par le professeur Yves Lachance de l'Université du Québec à Chicoutimi, l'étude empirique portant sur la conduite du changement organisationnel au sein des organisations québécoises de 100 employés et plus s'est transformée en mémoire pour l'achèvement d'une maîtrise en gestion des organisations à l'UQAC. Le professeur Érick Chamberland s'est joint à monsieur Lachance afin de codiriger le processus de recherche, d'analyse et de rédaction.

L'équipe formée de trois personnes s'est affairée à mener à bien cette étude empirique. Il s'agit de moi-même, étudiante à la maîtrise en gestion de organisations et responsable du projet de recherche Audrey Coulombe, du professeur en marketing au département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) ainsi que directeur de la recherche monsieur Yves Lachance puis, de monsieur Érick Chamberland, professeur en gestion des ressources humaines au même département et codirecteur de la recherche. D'ailleurs, je remercie personnellement l'implication de ces professeurs, sans qui le présent ouvrage n'aurait pu voir le jour. Et, un merci tout spécial pour l'implication de madame Catherine Varvaressos, étudiante à la maîtrise en gestion des organisations à l'UQAC.

Finalement, je remercie mon conjoint, William Côté, pour m'avoir encouragé à poursuivre la rédaction, malgré toutes les activités qu'il aurait possible et agréable de faire en dehors de rester à la maison pour travailler ce rendu. Merci!



## RÉSUMÉ

Bien que l'étude du changement organisationnel soit un sujet d'actualité en gestion, les organisations québécoises ne disposent pas de portrait miroir alors que d'autres régions du monde disposent de tels ouvrages. À cet effet, l'Australie et la Malaisie, la Russie, les États-Unis, même le district d'Okanagan en Colombie-Britannique sont passés à l'étude par le vouloir de différents auteurs. D'ailleurs, le sujet du changement organisationnel est connoté d'une pluralité à plusieurs niveaux : définition, perspective, constitution. Il s'agit d'un sujet en conformité avec la réalité, mais une réalité variable et changeante selon le contexte et le temps. Le cadre théorique de cette étude repose principalement sur les travaux de Banham (2005) mais réfère également à d'autres auteurs dont Wiesner & Poole (2011) et Burke (2013). Le cadre conceptuel est composé de quinze éléments constitutifs s'appuyant d'une quarantaine d'indicateurs issus de diverses sources. La méthodologie est approuvée par un certificat éthique tel qu'exigé par l'Université du Québec à Chicoutimi (Annexe I) et préconise un questionnaire auto administré par la voie du Web. Celui-ci a été diffusé par l'entremise de collaborateurs auprès de l'échantillon visé. Cet échantillon est constitué de gestionnaires, professionnels et/ou dirigeants d'organisations québécoises répondant volontairement à cette étude. Le cadre d'analyse fait usage du logiciel SPSS pour identifier les prévalences parmi les résultats et l'interprétation est encadrée par plusieurs auteurs dont Gersick (1991). Les données recueillies sont présentées par leur distribution pour ensuite être discutées. Comme la pluralité habitant le changement organisationnel, il résulte de cette étude une multitude de pistes exploratoires qu'il conviendrait d'approfondir.

## INTRODUCTION

Dans le monde de la gestion, de nombreux thèmes font l'objet de recherche, dont les comportements et réactions des employés et des dirigeants dans diverses situations. Les objectifs de ces travaux peuvent consister à améliorer la gestion organisationnelle ou encore à éclaircir les circonstances pré et post situationnelles, mais ce ne sont pas les seuls sujets et objectifs. Parmi la foule d'articles et autres écrits du domaine, la conduite du changement organisationnel intéresse de nombreux auteurs et maisons de publication. Avant de mener à bien la présente recherche, une revue de littérature a été réalisée sur le sujet. Une dimension particulière de l'étude du changement est apparue pertinente pour un ouvrage québécois, celle du portrait. La réalisation d'un portrait de la conduite des projets de changement dans les organisations québécoises semblait tout indiquée pour explorer le sujet de sa gestion.

D'abord, il y avait de telles réalisations appliquées à différentes cultures, divers territoires dont l'Australie, la Malaisie, la Russie, les États-Unis et même le Canada disposait d'un portrait. Donc, il s'agissait d'établir que les organisations du Québec tireraient avantage à disposer du même ouvrage. Par la suite, l'existence d'une pluralité de dimensions, de définitions, de perspectives et d'éléments qui constituent le sujet du changement ont été soulignés. C'est pourquoi, ensuite, les différents portraits ont fait l'objet d'une comparaison dans l'objectif de définir une constitution globale au changement organisationnel. Aussi, il a fallu mettre en évidence les méthodologies qu'il était possible d'utiliser afin de dresser le portrait du changement, mais en recadrant la méthode avec les objectifs fixés au présent projet de recherche, le choix de l'enquête par questionnaire s'imposait. Dans le

même ordre d'idées, la définition d'une population à l'étude, tout en considérant l'accès à un échantillon de celle-ci, a respecté la revue littéraire par sa méthode dite volontaire. Poursuivant cette voie, un cadre d'analyse a été créé pour déterminer les bases d'interprétation de l'étude empirique sur la conduite du changement organisationnel québécois, soit d'en dresser le portrait grâce aux éléments constitutifs répertoriés dans la revue de littérature. C'est ce qui a mené à l'identification des résultats attendus de cette étude. Les résultats réels découlant de ce projet de recherche sont présentés d'après la constitution retenue et finalement, ils sont discutés dans ce qu'ils ont fait ressortir du sujet.

## **CHAPITRE 1 – CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

Cette étude empirique se fonde à même les études déjà existantes sur la conduite du changement organisationnel. Étant issues de différentes perspectives et employant différentes méthodologies, elles tendent à ne pas mesurer tous les mêmes éléments constitutifs du changement au moment d'en faire le portrait.

Cela a incité bon nombre d'auteurs, notamment mais sans s'y limiter Banham (2005), Gersick (1991) et Michailova (2000) à établir leur propre modèle du changement organisationnel considérant que les modèles usuels n'étaient pas applicables au type de répondants (échantillon d'organisations, sujets) sur lequel reposait leur portrait, soit que leur objectif était de créer ou de bonifier un modèle existant.

C'est pourquoi ce premier chapitre expose, dans un premier temps et de manière non exhaustive, certains portraits faits de la conduite du changement organisationnel. Puis, s'ensuit une description des éléments constitutifs du changement de chacun de ces portraits, afin de camper la problématique de recherche du présent mémoire. Le fait que la revue ne soit pas exhaustive repose sur les délais et les ressources disponibles pour mener à terme ce projet d'exploration du changement organisationnel. Au regard de l'objectif fixé et de la problématique identifiée, les limitations induites par la non-exhaustivité de la revue sont : 1- un portrait incomplet 2- une comparabilité des résultats restreintes et 3- l'équivoque non-répertorié et donc, limitant la portée scientifique de l'étude dans son ensemble.

### **1.1 Objet de la recherche**

La définition d'un portrait selon le Multi Dictionnaire de la langue française (De Villers, 2006 : p.1146) consiste en la représentation ou la description d'une personne. Lorsqu'il

s'agit de décrire ou de représenter une chose autre qu'une personne, les mots tableau, description, image ou situation sont également de circonstance. Bien que le changement soit une chose plutôt qu'une personne, il était de mise d'utiliser le mot « portrait » pour le décrire puisque le changement organisationnel implique une présence humaine [au sein de l'organisation]. Et partout où le changement est provoqué ou subit, il est possible de l'étudier.

### **1.1.1 Portraits réalisés par territoire**

#### ***Portrait australien***

Le portrait Australien produit par Wiesner & Poole (2011) fut présenté lors de la 10<sup>e</sup> conférence-recherche internationale sur la qualité, l'innovation et les connaissances en management à l'Université Monash en février 2011. L'objectif de leur article<sup>1</sup> consistait à déterminer la nature (le contenu davantage que le processus) et la prévalence des interventions faites pour réaliser le changement organisationnel dans les PME du Queensland en Australie et de déterminer si ces PME pourraient être qualifiées de novatrices ou retardataires en la matière. Pour ce faire, elles ont adapté un questionnaire de McDonald & Wiesner dans le cadre d'une étude sur la gestion des employés et le changement organisationnel dans les PME australiennes en 1997<sup>2</sup>. Les résultats étaient divisés en trois catégories, soit d'après le type d'intervention : les interventions structurelles sur le changement (structure organisationnelle flexible et flexibilité de l'emploi), les interventions stratégiques et celles sur les processus humains. La population ciblée par Wiesner & Poole se composait de 1000 petites et moyennes entreprises du

---

<sup>1</sup> Wiesner, Retha, et Nicci Poole. (2011) « Organisational change in SMEs: change innovators or laggards? » *Proceedings of the 10th International Research Conference on Quality, Innovation & Knowledge Management*. Pages 368-379. Monash University, Australie.

<sup>2</sup> McDonald, J., & Wiesner, R. (1997). *Organisational change and HRM strategies in Australian SMEs*. Sinnea International, Developing competitiveness and social justice: the interplay between institutions and social partners, Vol. 2. Pages 139-62.

territoire australien, employant entre 10 et 200 personnes et proportionnellement représentées par état. En ce qui concerne les interventions structurelles au sein des organisations, moins d'un quart des PME répondantes avaient indiqué une réduction des gestionnaires et une réduction du nombre d'employés. Les changements qui s'étaient produits à un niveau modéré comprennent : des changements dans la structure de la main-d'œuvre et dans la culture. Cependant, le changement le moins susceptible de se produire était celui d'un nouveau propriétaire. Ensuite, du côté de la flexibilité de l'emploi, les résultats indiquent que la majorité des PME de Queensland n'utilisaient pas la gamme complète des pratiques de travail flexibles. Pour les interventions stratégiques, les résultats montrent que toutes les pratiques de réingénierie étaient modérément répandues. Finalement, dans les interventions sur les processus humains, aucune tentative à rendre autonome une équipe de travail n'a été réalisée. Peu importe les types d'équipes employés par les PME de Queensland au moment de l'étude, une approche d'équipe pourrait contribuer à donner aux employés une voix dans les processus, une certaine autonomie, une plus grande flexibilité et un sentiment d'être en mesure de coopérer avec des collègues plus facilement.

### ***Portrait malaisien***

En Malaisie, la recherche de Zain et Kassim<sup>3</sup> présente les résultats d'un sondage qu'ils ont réalisés par rapport au changement organisationnel initié et implanté par des PME malaisiennes, durant la crise financière asiatique de 1997. Cet ouvrage visait à améliorer la compréhension du changement chez les PME malaisiennes en situation de grand changement (dans ce cas-ci : la crise financière qui les touchait) et ainsi, les aider à mieux gérer de tels changements. Pour atteindre cet objectif, ils ont adapté le questionnaire de

---

<sup>3</sup> Zain, Mohamed, et Norizan M. Kassim. « Management of Change in SMEs in Times of Turbulence », *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 3 no. 11 (Juin 2013). Pages 110-118.



McDonald & Wiesner (1997) dans le même ordre d'idées que l'on fait Wiesner & Poole (2011), lors de leur portrait australien ci-précédemment présenté. Le questionnaire aborde dans l'ordre : l'historique de la PME répondante, les objectifs du changement et les changements exécutés.

Les auteurs sont parvenus à dresser un portrait des entreprises malaisiennes de 100 employés et moins. D'abord, ils ont présenté les objectifs des projets de changement de leurs répondants. Ensuite, ils ont dévoilé les résultats du sondage quant aux changements dans la force de travail (les employés) ainsi que dans les pratiques de celles-ci. Aussi, les changements dans les stratégies organisationnelles ont été exposés, pour terminer avec la présentation des forces du changement.

### ***Portrait russe***

En Russie, Snejina Michailova s'est penchée sur les perspectives culturelles d'un changement organisationnel dans un article sur les contrastes de culture (russe versus occidentaux) que la docteure a écrit en 2000<sup>4</sup>. Cet article cible le processus et la planification des changements dans les entreprises russes ayant une participation étrangère [actionnariat occidental]. Madame Michailova a mise en place une méthodologie par entretien. Elle a interviewé des russes et des étrangers (qu'elle nomme les « westerners ») au sein de cinq grandes entreprises. Sa démarche identifie quatre obstacles importants qui se posent durant le processus planifié du changement. Son article les aborde un à un, pour chacune des cultures, russe et étrangère. Voici les quatre obstacles en question : la variété des rôles dans le processus, la nécessité de développer une même compréhension du changement, la manière de communiquer la vision de ce

---

<sup>4</sup> Michailova, Snejina. « Contrasts in culture: Russian and Western perspectives on organizational change. » *The Academy of Management Executive*. Vol. 14, no. 4 (2000). Pages 99-112.

dernier et l'importance des symboles et des signaux dans le processus de planification et d'exécution du changement.

### ***Portrait américain***

Aux États-Unis, la docteure Connie Gersick s'est concentrée sur six théories existantes (de différents théoriciens) afin de comprendre : comment les systèmes organisationnels se développent et procèdent au changement. Elle a misé sur la comparaison de ces différentes théories, toutes d'auteurs reconnus par la communauté scientifique. Celles-ci sont différentes de par leur discipline fondatrice et de par leur champ d'application scientifique soit, la sociologie, la gestion, la psychologie, etc. Selon Gersick, elles apportent chacune un angle d'interprétation différent à l'explication, dans le cadre d'un processus de changement, de l'idée [du paradigme de] du « punctuated equilibrium ».

1. Thomas Kuhn, les champs scientifiques (1970) : Proposition d'une distinction entre la science normale et celle qu'il décrit comme révolutionnaire laquelle marque une rupture avec les conventions antérieures, soit un changement.
2. Niles Eldredge & Stephen Gould, les espèces biologiques (1972) : Théorie de l'équilibre ponctué qui offre une nouvelle vision de l'évolution. Brièvement, ils proposent une descendance en équilibre sur une certaine période de temps, marquées par des ponctuations (changements rapides) au cours de cette période.
3. Daniel J. Levinson, les individus (1978) : Théorie du développement de la vie adulte qui met en évidence la dimension cyclique des périodes de stabilité et d'instabilité et les changements qui marquent leur transition (ou passage).
4. Prigogine & Stengers and the Brussels School, la grande théorie (1984) : Modèle du système qui s'auto-organise. Les auteurs réfèrent à l'existence simultanée du changement et de la stabilité qu'ils nomment structures dissipatives. Le va-et-vient de l'ordre au chaos à un nouvel ordre est plus précisément ce qu'ils entendent par structures dissipatives<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Burke, Warner, W. (2013). Organization change : theory and practice. SAGE Publications. Chapitre 4, page 67.

5. Tushman & Romanelli, les organisations (1985) : Modèle d'évolution organisationnelle. Théorie de l'équilibre provisoire qui peut se résumer comme suit : « les organisations évoluent en vivant de longues périodes de relative stabilité pendant lesquelles elles procèdent à des changements d'envergure réduite, afin de conserver ou de renforcer leur cohérence interne, de s'adapter aux exigences de l'environnement et, au total, d'améliorer leur efficacité. Ces changements s'ajoutent les uns aux autres d'une façon progressive. Cette évolution est entrecoupée de courtes périodes de changements majeurs et discontinus appelés transformations <sup>6</sup> ».
6. Connie Gersick, les groupes (1988) : Modèle de développement du groupe. Étude des rythmes de continuité et de changement du cycle de vie des équipes de projets spéciaux où chaque équipe développe son propre rythme de travail.

L'auteure s'est basée sur trois principes au cœur de ces écrits, afin d'en faire une analyse comparative. Le premier d'entre eux est l'équilibre qui règne avant un changement soit la période de stabilité. Le second principe est la ponctuation de cet équilibre par un changement qu'elle nomme aussi révolution. En troisième ordre, Gersick parle du principe d'interrelation qui est sous-jacent entre l'équilibre et la ponctuation par un changement. Ce principe est nommé la structure profonde, celle-ci est précisément ce qui limite le changement en période de grande stabilité (équilibre). C'est ainsi qu'elle parvient à dresser un portrait du changement en sept points, sans même interviewer une seule organisation, ni dirigeant. L'auteure ne vise pas la compréhension de sa revue de littérature, mais plutôt un choc des idées et ayant pour objectif d'explorer son sujet.

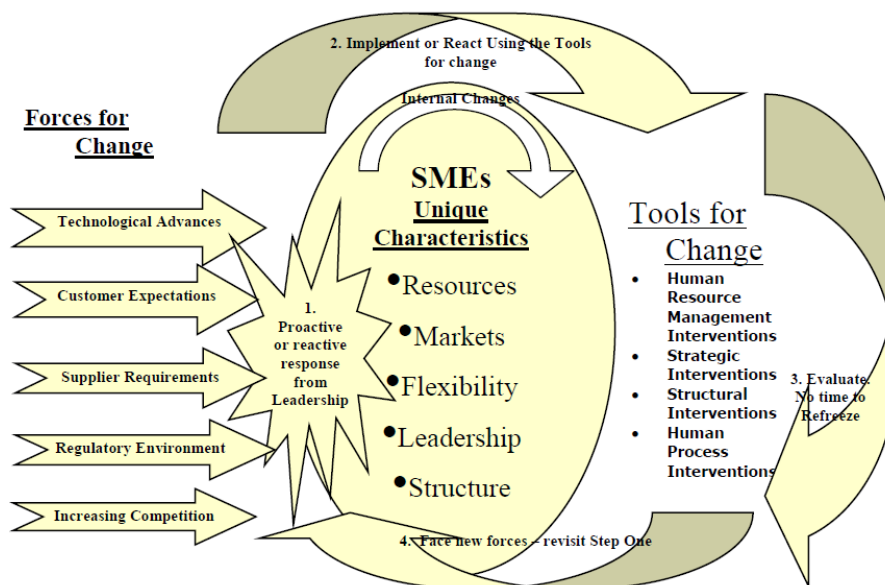
---

<sup>6</sup> Brassard, André. (2003) « Adaptation, transformation et stratégie radicaleS de changement » Revue des sciences de l'éducation, vol. 29, n° 2, 2003, p. 254.

## Portrait canadien

Au Canada, la docteure Heather C. Banham a mené une étude en 2005 dans le cadre de son doctorat sur le sujet suivant : « Organisational Change in Small and Medium Sized Enterprises - A Regional Study<sup>7</sup> ». La région dont il est question est celle du district central d'Okanagan en Colombie-Britannique. L'auteure a travaillé dans les spécificités de la PME (petite et moyenne entreprise) et du territoire défini. Ses objectifs étaient de pallier au manque d'études sur l'implantation de changements organisationnels chez les PME ainsi que de répondre au besoin d'une meilleure compréhension du changement organisationnel dans tous les types d'organisations. Également, elle visait à décrire le processus [du changement] dans le contexte environnemental actuel des PME entre autres, grâce à un nouveau modèle proposé<sup>8</sup>.

Figure 1 : Modèle de Banham (2005)



<sup>7</sup> Banham, Heather C. (2005) Organisational change in small and medium sized enterprises - a regional study. Thèse en exigence partielle au doctorat, University of Southern Queensland.

<sup>8</sup> Banham, Heather C. (2005) Organisational change in small and medium sized enterprises - a regional study. Figure 3.1 page 47, thèse en exigence partielle au doctorat, University of Southern Queensland.

Sur le plan méthodologique, l'étude repose sur des approches quantitative et qualitative dont seulement l'approche qualitative sera représentée dans le portrait québécois [la présente étude]. Son projet de recherche, présente un questionnaire ayant été utilisé pour déterminer la fréquence, la cause et la nature du changement organisationnel. Dans ses résultats d'étude, Banham a remarqué les éléments suivants, bien qu'elle n'ait pas suffisamment de preuves pour démontrer que les PME adoptent les pratiques de changement organisationnel à un niveau supérieur ou modéré.

- Les pratiques en matière de numérique (Web) sont plus en évidence que celles se rapportant à des changements liés aux équipes et aux initiatives de qualité.
- Des changements ont eu lieu dans le passé, à un haut degré de fréquence (les changements de personnel de gestion étant signalés comme les plus fréquents).
- La restructuration des pratiques de travail, de nouveaux équipements, de nouvelles technologies, la réorganisation de la gestion, un changement au produit ou au service et des modifications du côté des emplois étaient également fortement en évidence.
- Une relation a été notée entre la structure organisationnelle interne, les caractéristiques de taille, la présence d'un gestionnaire et l'existence des ressources humaines vis-à-vis la planification stratégique/d'affaires, l'introduction de changements stratégiques et les changements chez les employés.

Pour Banham, les modèles existants du changement organisationnel, les uns centrés sur son contenu et les autres sur son processus, n'ont pas été considérés comme appropriés à la PME et c'est ce qui l'a mené à proposer de nouveaux éléments dans son modèle développé précisément pour son étude. C'est qu'au départ (Banham 2005 p.2-3), elle justifie dans sa thèse qu'un portrait fait avec les modélisations existantes peut ne pas rendre compte adéquatement de la réalité d'un territoire ou d'un groupe de répondants donné, ici les PME.

De cette idée, il apparaît alors justifié d'explorer à l'aide d'un portrait, cette dimension d'inexactitude de modèles du changement applicable cette fois, aux entreprises

québécoises de 100 employés et plus. Cette justification tient à la divergence entre les portraits disponibles. Cette divergence repose sur deux aspects en particulier dans les portraits exposés, soit le projet de changement [son contenu] et la conduite du changement [le processus].

Pour résumer brièvement la revue de littérature, les uns traitent du changement comme une réalité objective (en termes de structure dont l'impact est quantifiable et en termes de fréquence et d'ampleur) alors que les autres en parlent en termes relatifs et subjectifs (c'est-à-dire de culture dont l'impact est qualifiable en termes de signification). Ils diffèrent donc sur la nature et la méthode d'appréhension du changement, selon qu'ils soient considérés objectivable et imputable (questionnaire et quantification) ou interprétable et représentable (entrevue, qualification et signification). Ils diffèrent aussi quant à la façon de le considérer en tant qu'objet (un plan et un résultat) ou en tant qu'un phénomène (un processus évolutif) plus ou moins formalisé selon le contexte (petite ou grande entreprise). Cela dit, il faut aussi les distinguer sur la base des populations d'entreprises étudiées. Il faut souligner que la définition d'une PME n'est pas identique d'un territoire à l'autre ou d'une institution à une autre, des statistiques d'un gouvernement à l'autre. Par exemple : selon Industrie Canada les PME se dénombre de 1 à 499 employés (1 à 99 petites et 100 à 499 moyennes entreprises) avec un chiffre d'affaires d'au moins 30 000 dollars<sup>9</sup>. L'Institut de la statistique du Québec ajoute qu'il ne doit pas dépasser la barre des 50 millions de dollars<sup>10</sup>. De plus, la typologie des organisations peut différer d'un pays à l'autre ainsi que d'un ouvrage à l'autre. Au Canada, les PME n'incluent pas les catégories : administration ou service public, organisme sans but lucratif, travailleurs autonomes<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil>

<sup>10</sup> [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/cdmi.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/cdmi.html)

<sup>11</sup> <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02803.html>

Force est de constater qu'il y a donc une variété de modèles du changement organisationnel, autant que d'objectifs que se fixent les auteurs (qu'il s'agisse de valider un modèle en pratique, de le bonifier théoriquement ou de créer une modélisation sur mesure à l'étude réalisée ou la thèse souhaitée), et de méthodologies utilisées pour en produire un portrait.

Considérant ce qui précède, il convient d'établir un portrait de référence au Québec par la réalisation d'une étude empirique portant sur la conduite [processus] du changement organisationnel [contenu] dans les organisations québécoises de 100 employés et plus. La limite à 100 employés est établie en raison des divergences quant à cet aspect parmi les portraits retenus. Ici, il ne s'agit pas de limiter les résultats quant aux grandes entreprises, ni aux PME et donc, au croisement des typologies québécoises et canadiennes telles que décrites précédemment.

## 1.2 Problématique

D'après les portraits recensés, on peut tirer une conclusion sur la variété. Une variété de modèles, d'objectifs, de méthodologies, de perspectives d'analyse et d'échantillons est manifeste lorsqu'il est question de recenser les études, portraits, modèles, théories à propos du changement organisationnel.

Tableau I : Pluralisme du changement organisationnel

Devis	Méthodologies	Échantillon
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description</li> <li>• Comparaison</li> <li>• Modélisation</li> <li>• Solution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevue</li> <li>• Étude de cas</li> <li>• Enquête</li> <li>• Focus group (groupe de discussion)</li> <li>• Étude qualitative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PME Australiennes</li> <li>• PME Malaisiennes</li> <li>• Grandes entreprises Russes avec actionnariat étranger</li> <li>• PME du district central d'Okanagan au Canada</li> </ul>

Parmi les théories, au-delà de la manière d'en établir un portrait, le sujet du changement organisationnel a fait couler beaucoup d'encre. Une quantité importante d'ouvrages, scientifiques ou non, sont disponibles aux lecteurs. La revue de littérature globale du présent projet présente une variété de théories sur le sujet. L'organisation de ces théories se déploie en quatre perspectives : le changement comme un projet, comme une modification de la signification, une modification des relations et pouvoir ou comme un phénomène émergent cumulatif pouvant être positif ou négatif<sup>12</sup>. Donc, une variété de perceptions du changement. D'une part, il y a la perception fonctionnaliste se rattachant au changement en tant que projet et d'autre part, à l'opposée, la perception constructiviste qui s'identifie au phénomène émergent cumulatif de changement.

### **1.2.1 Quel est le portrait du changement au Québec?**

Une fois la revue des portraits du changement organisationnel effectuée, un fait a été observé : au-delà de sondages, il n'avait pas été possible de trouver un portrait empirique sur la conduite du changement au Québec ou dans les organisations québécoises. Bien que des auteurs et chercheurs québécois aient réalisé des ouvrages sur la gestion du changement organisationnel ainsi que diverses problématiques connexes, les bases de données accessibles ne permettaient pas de mettre la main sur une telle étude empirique en science de la gestion.

Les descripteurs utilisés pour mener à bien cette requête étaient divers : « conduite du changement », « gestion du changement », « changement organisationnel »,

---

<sup>12</sup> Giroux, Nicole. (2011) Chapitre 7 : La communication du changement organisationnel. La communication organisationnelle – approches, processus et enjeux. Pages 178-224. Chenelière Édition, Montréal.



« organizational change », « change management », « managing change », « change theories ». Des milliers de résultats sont apparus sur les banques de recherche utilisées. Ces banques sont les suivantes, Ebsco, Proquest, Emerald, Eureka et Erudit.

Le triage des résultats s'est effectué d'après les critères qui suivent :

1. La pertinence des descripteurs par rapport au sujet exact de la conduite du changement organisationnel (la problématique),
2. La pertinence du résumé vis-à-vis la problématique,
3. Le type de contenu de l'écrit (article, étude, thèse, etc.).

Actuellement, le portrait du changement au Québec passe par les ouvrages édités de chercheurs québécois sur la dite problématique, tels que Colletette & Schneider (1996 réédité en 2013), Arcand (2008), Desmers (2007) ou Bareil (2006) et non par des articles scientifiques de leur validation sur une ou plusieurs populations d'organisations.

### **1.2.2 Légitimité et pertinence d'un portrait sur la conduite du changement organisationnel québécoise**

La présente étude empirique portant sur la conduite du changement organisationnel dans les organisations québécoises de 100 employés et plus apparaît donc légitime, puisqu'aucun portrait au sens des auteurs cités au point 1.1.1 du document n'a pu être répertorié. Outre les portraits territoriaux du changement organisationnel, une foule de perspectives sur la problématique peuvent être recensées par des écrits. La présente se veut donc une modeste contribution à la revue de littérature existante.

La conduite du changement organisationnel est une préoccupation au sein de la communauté scientifique en gestion depuis maintenant plusieurs décennies, tel que le

propose le Giroux (2011, p. 178)<sup>13</sup>. Qu'il s'agisse de son implantation, de sa gestion ou de son évaluation à terme, des problématiques différentes surgissent à tout moment pendant son processus. Les gestionnaires doivent faire face à ces situations, en s'appuyant sur des écrits autant théoriques que pratiques. Ils vont envisager la conduite du changement selon leur personnalité, leurs valeurs, leur éducation et bien d'autres composantes liées à leur localisation ou aux caractéristiques socioculturelles définies de l'endroit où ils se sont éduqués et des gens qu'ils ont côtoyés<sup>14</sup>. Il est d'ores et déjà admis que cela peut influencer les comportements de gestionnaires ou les valeurs du management organisationnel<sup>15</sup>. Étant donné que la revue littéraire du présent projet de recherche ne recensait que des portraits réalisés ailleurs qu'au Québec, c'est de ce point qu'est né l'intérêt de mener une version québécoise d'étude empirique sur le changement organisationnel.

Le présent mémoire se veut de nature exploratoire, visant à repérer les avenues de recherche intéressantes pour les organisations québécoises dans le futur. Il se différencie de nombreuses manières, en commençant par l'outil de collecte de données qu'il met de l'avant. Le questionnaire est inspiré de plusieurs ouvrages pour le rendre le plus complet possible. Ce qui amène cette étude à couvrir de nombreux aspects constitutifs du changement, permettant d'explorer plus largement la conduite du changement et de ses processus. Aussi, sa différence provient de l'échantillon restreint qui se limite aux organisations de 100 employés et plus, opérant sur le territoire québécois. Finalement, son intérêt général est tiré de l'actualité autant économique que politique, que ce soit au

---

<sup>13</sup> Giroux, Nicole. (2011). Chapitre 7 : La communication du changement en organisation. Communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux, Chapitre 7, pages 182-190. Chenelière Édition, Montréal.

<sup>14</sup> Lüsebrink, Hans-Jürgen (1998). Les concepts de "Culture" et d'"Interculturalité". Approches de définitions et enjeux pour la recherche en communication interculturelle. Bulletin 30. Université de Saarbrücken, Allemagne.

<sup>15</sup> Desmers et Hafsi. (1997). Chapitre 4 et 5 Les capacités et les caractéristiques des dirigeants : Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations.

propos de la mondialisation des marchés, du commerce en ligne, de la crise financière de 2008 ou du courant favorisant l'austérité financière et du désengagement de l'État vis-à-vis l'économie, le changement n'est pas à prouver, mais bien plus à comprendre.

Les objectifs du présent projet de recherche sont modestes, simplement de contribuer à la littérature « organisationnelle » québécoise en dressant un portrait de la situation du changement organisationnel au Québec, qui par la suite pourrait servir à approfondir des problématiques spécifiques en lien avec cette discipline.

Le choix de définition retenue pour mener cette étude et ce mémoire repose sur la perspective du changement comme un projet à conduire en partant d'une situation initiale X vers une situation désirée Y. Celle-ci se rapporte à la définition du changement comme un projet par Giroux (2011). Tout comme le propose Banham (2005), Wiesner & Poole (2011) ainsi que Zain & Kassim (2013), le changement organisationnel perçu comme un projet permet d'être quantifié, structuré et objectif. D'où l'intérêt d'en mesurer la fréquence des aspects qui le constituent.

La variété de perspectives empruntées pour réaliser des portraits du changement implique un sujet multidimensionnel. Il devient alors pertinent d'en décliner les aspects mesurés pour mieux expliquer le choix de perspective retenue et des éléments constitutifs considérés pour l'étude ici présentée.

### **1.2.3 Description des éléments constitutifs**

Les éléments constitutifs sont en d'autres termes, les composantes étudiées, hypothèses et/ou questions de recherche sur lesquels sont basés les portraits du changement organisationnel relatés. Les éléments constitutifs permettent ici d'en connaître davantage à propos du changement dans le cadre du portrait envisagé.

### ***Portrait australien et malaisien***

Les éléments constitutifs des portraits de Wiesner & Poole (2011) ainsi que Zain & Kassim (2013) sont inspirés du questionnaire de McDonald & Wiesner (1997). Ils reposent sur des micro variables (voir pages 5 à 9 de l'Annexe II) que les duos souhaitaient mesurer. Dans les deux cas, il s'agit de mesurer les interventions (forces) des changements liés à la flexibilité organisationnelle, des changements stratégiques ainsi qu'à ceux liés la flexibilité d'emploi. Et finalement, les auteurs se penchent sur la question des changements sur les processus humains. Le simple fait de vouloir mesurer et d'établir une telle structure dans leur recherche, les amène dans la perspective objective fonctionnaliste d'un projet de changement.

Comme il s'agit de micro variables, alors que la présente étude s'impose de façon macro (l'idée d'un portrait), le questionnaire est inspiré des éléments constituant les travaux de Wiesner & Poole (2011) ainsi que Zain & Kassim (2013) quoique ceux-ci ne se retrouvent pas tels quel dans l'outil de collecte de données.

### ***Portrait canadien***

Les éléments constitutifs du portrait que propose l'auteure Heather Banham (2005) dans sa thèse<sup>16</sup> sur le changement et les PME du district central d'Okanagan en Colombie-Britannique apparaissent sous forme de questions de recherche, auxquelles elle souhaitait répondre. Ces questions abordent la fréquence des pratiques de changement organisationnel, les types de changements, les facteurs internes et externes d'influence, les changements survenus chez les employés, les objectifs poursuivis, la mesure d'atteinte des objectifs, l'impact de certaines variables démographiques et finalement, la

---

<sup>16</sup> Banham, Heather C. (2005) Organisational change in small and medium sized enterprises - a regional study. Thèse en exigence partielle au doctorat, University of Southern Queensland. Pages 147-183.

rencontre d'objectifs économiques attendus. Toutes ces questions illustrent le but ultime de mesure de la structuration d'un projet de changement dans la thèse de Banham (2005). Il est donc soutenu d'affirmer que l'auteure se catégorise dans une perspective objective.

En conclusion par rapport aux éléments constitutifs, il y a plus d'une perspective afin d'aborder le changement organisationnel, mais celle qui se colle à l'objectif de portrait du présent mémoire est celle objective, une approche fonctionnaliste qui vise à quantifier. Celle-ci se compare à la perspective australienne qui mesure des aspects précis du changement dans le but de broser un portrait plus général de la problématique. Sans négliger le fait que la version canadienne de Banham (2005) ajoute un volet macro (davantage lié au processus qu'au contenu) aux portraits australien (interventions) et malaisien (forces). Également, poursuivant l'objectif de réaliser un portrait le plus large possible du changement chez les organisations québécoises, les éléments constitutifs sont complétés par les travaux de Burke (2013) qui a collaboré à la modélisation de la conduite du changement dans sa globalité avec Litwin en 1992<sup>17</sup>.

Le présent mémoire adhère à la perspective objective, voyant le changement organisationnel comme un projet avec des résultats, puisque cette perspective permet de mesurer divers éléments de constitution du changement. Ce qui est précisément en harmonie avec les raisons d'être de l'étude (un portrait). Aussi, le fait de pouvoir compter sur trois ouvrages différents qui campent également dans la perspective objective apparaissait plus juste et réfléchi.

---

<sup>17</sup> Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.

## CHAPITRE 2 – REVUE DE LITTÉRATURE

Le changement organisationnel est un sujet vaste qui aborde de nombreuses facettes de la gestion des organisations. Bon nombre d'auteurs ont publié des livres exposant leur compréhension et définition du changement comme Kotter (1993), Burke (2013), Hafsi, T. & Desmers, C. (1997). Alors que d'autres (Collerette, P. & Schneider, R. (1996), Burnes, Bernard. (2009), Auster, Wylie, Valente. (2005)) ont écrit selon leurs conseils en gestion pour exposer comment s'adapter ou contrôler le changement. Le même constat peut être porté aux articles scientifiques sur le sujet avec Soparnot, Richard. (2011), Kotter, John, P. (2012), Erwin, Dennis. (2009) qui présentent leur interprétation de cas réels tandis que, Benhabib, I. & Bendiabdellah, A. (2015), Cheng, Lily. (2015), Coulson-Thomas, C. (2009), Nastase, M. Giuclea, M. & Bold, O. (2012), Strokes, P. & Harris, P. (2012) suggèrent des méthodes et stratégies de gestion du changement. En dehors de ces deux types d'écrits (l'un empirique visant à décrire et comprendre, l'autre prescriptif visant à conseiller et transformer), d'autres auteurs proposent des ouvrages de type descriptif, des portraits du changement organisationnel ou de sa conduite, c'est le cas de C. Banham, H. & He, Y. (2013), Wiesner, R. McDonald, J. & C. Banham, H. (2007), Zain, Mohamed, & Norizan M. Kassim (2013), Michailova, Snejina. (2000) ou Gersick, Connie JG. (1991). Ces derniers inspirent la réalisation de ce mémoire étant donné leur nature descriptive, comme l'étude empirique sur la conduite du changement organisationnel dans les organisations québécoises de 100 employés et plus se veut être.

Dans un premier temps, le chapitre 2 fera état de la pluralité multidimensionnelle du changement organisationnel qui a déjà fait l'objet de plusieurs lignes jusqu'à maintenant. Ensuite, un parcours sur la définition du changement organisationnel est proposé dans le

but de renforcer le campement de perspective. Avant de conclure ce chapitre, les éléments de constitution tirés des portraits du changement sur lesquels repose ce mémoire sont décrits plus en détail. Pour terminer, une vue d'ensemble par rapport au changement organisationnel est exposée.

## **2.1 Pluralités identifiées**

La pluralité multidimensionnelle du changement dans les organisations est présentée de façon différente dépendamment des auteurs qui en font état. C'est qu'il existe plusieurs perspectives (objective versus subjective) traitant du sujet, en plus des multiples dimensions au changement organisationnel (état du changement, gestion du changement, mesure du changement) selon les objectifs des auteurs.

Pour Nicole Giroux (CH.7, 2011), il y a quatre perspectives au changement et à sa communication.

- 1- D'abord du point de vue fonctionnaliste qui se traduit par la communication du changement que l'on veut faire, le changement est considéré en tant qu'un projet. Il s'agit de la perspective objective où la communication du processus de changement a pour intention la diffusion et la mobilisation<sup>18</sup>. Les auteurs qui utilisent cette approche définissent la communication comme un instrument au service de la performance et le changement comme un projet; Ses objectifs sont d'informer et de susciter l'adhésion au projet.
- 2- Ensuite, il y a le point de vue interprétatif dans une perspective subjective. Ce point de vue est décrit comme la communication de la signification du changement. Cette

---

<sup>18</sup> Giroux, Nicole. (2011). Tableau 7.1 : Comparaison des 4 approches de la communication du changement en organisation, Chapitre 7, pages 181-182. Chenelière Édition, Montréal.

approche définit la communication comme l'expression de la signification de l'expérience et le changement comme une modification de cette signification. Dans cette perspective, les objectifs de la communication sont l'expression ainsi que la compréhension des réactions. En ce qui a trait au processus, il est de l'ordre du sensemaking<sup>19</sup> et du sensegiving, ceux-ci sont définis par Gioia and Chittipeddi (1991) et repris par d'autres auteurs dont Anne-Marie Sørderberg, professeure au département des communications et du management à l'École Commerciale de Copenhague, comme suit :

(...) 'sensemaking' has to do with meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempted to develop a meaningful framework for understanding the nature of the intended strategic change. 'Sensegiving' is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred definition of organizational reality (Gioia and Chittipeddi 1991: 442).

- 3- Dans un tout autre ordre d'idées, il y a le point de vue expressif. Celui-ci est associé à la perspective prescriptive où le changement est une modification des relations de pouvoir et la communication est un instrument de libération qui a pour objectif de libérer et d'exprimer les différences. De ce point de vue, le processus de changement repose sur la résistance, la révélation, la participation ou la création de solutions de rechange; il faut changer la communication.
- 4- Puis, Giroux (2011) présente dans un quatrième temps, le point de vue observatif qui relate à la perspective constructiviste. Ici, le changement est un phénomène émergeant cumulatif pouvant être positif ou négatif, on veut changer en communiquant. La communication elle, est une composante de l'organisation et du

---

<sup>19</sup> Sensemaking is the process through which people work to understand issues or events that are novel, ambiguous, confusing, or in some other way violate expectations. Maitlis & Christianson (2014).



changement qui vise la négociation des objectifs et des pratiques. Le processus de changement relevant de cette perspective consiste en l'émergence, la variation, la contradiction, l'improvisation et au *sensemaking* collectif.

Évidemment, il existe de nombreux autres auteurs qui décortiquent le changement organisationnel utilisant d'autres perspectives. Et, ils sont tellement nombreux qu'il a bien fallu se limiter à ce qui semblait les plus appropriés dans le cadre de ce projet de recherche. Le choix de Giroux (2011) s'explique en quelques points. Dans un premier temps, elle couvre ce qui se rapproche le plus de la totalité des perspectives sur le sujet en un seul ouvrage, lui-même résumé sous forme de tableau. Aussi, grâce aux distinctions et explications qu'elle avance, il est possible de discriminer certaines perspectives sur la base d'arguments. De plus, le fait que les travaux de Giroux ne sont pas apparentés à une étude de cas particulier ou à un contexte immuable, permet de les appliquer plus largement en dehors de son ouvrage précis. Dans un dernier temps, la classification de Giroux (2011) peut servir aux études portraitistes puisqu'elle s'intègre dans la même attitude de description et non pas de jugement, ni de conseil. D'ailleurs, les auteurs et les portraits recensés s'inscrivent dans la classification de Giroux (2011) selon trois de ses quatre perspectives :

- 1- Perspective objective : Banham (2005), Zain & Kassim (2013), Wiesner & Poole (2011). Les auteurs cités ci-haut s'inscrivent dans la perspective objective principalement de par l'objectif fonctionnel de leurs travaux (mesure de la réalité objective) et par leur approche de projet de changement.
- 2- Perspective subjective : Michailova (2000), Hafsi, T. & Desmers, C. (1997). Pour ces auteurs, l'utilisation de la perspective subjective est visible dans leurs propres critères

d'étude qui comprennent entre autres la culture et l'aspect de signification commune à partager (qualification de concepts dont la culture).

3- Perspective prescriptive : Colletette, P. & Schneider, R. (1996), Burke (2013). Les auteurs s'inscrivant dans cette perspective, tels que ceux identifiés ici, mettent de l'avant dans leur ouvrage leurs recommandations quant à la gestion d'un changement qui comptent, dans ce cas-ci, sur les pouvoirs et relations formels ou informels. Ils fournissent des explications visant à provoquer des modifications dans l'organisation.

Donc, le portrait du changement dans les organisations québécoises de 100 employés et plus s'inscrit dans la perspective objective pour son point de vue fonctionnaliste, sa structure de recherche (questionnaire) et son objet quantifiable, tout comme la thèse de Banham (2005). Le rapprochement entre ce mémoire et les travaux de Banham s'applique principalement dans la méthodologie. Également, l'essence même des objectifs de description et de mesure rapproche les deux ouvrages, de même que le constat d'une multitude de définitions du changement organisationnel.

### **2.1.1 Définir le changement organisationnel**

Dans l'ouvrage de référence de Grosjean & Bonneville (2011), voici la définition qui est utilisée à propos du changement organisationnel : « Dans les travaux de recherche et articles scientifiques s'intéressant à la question, peu de définition du changement font consensus. Toutefois, on peut distinguer trois façons de cerner ce phénomène : 1) comme une différence, 2) comme un processus, et finalement 3) comme une propriété naturelle du monde. ».

Aux fins du présent mémoire, le changement sera considéré d'un point de vue fonctionnaliste (susciter l'adhésion au projet de changement) et revêtira deux sens, soit

celui d'une différence et de la planification de concrétisation. Ainsi « le changement organisationnel se produit lorsqu'une organisation effectue une transition d'un état actuel vers un état futur souhaité (la différence). La gestion du changement organisationnel est le processus de planification et de mise en œuvre du changement d'état dans l'organisation (le processus), en minimisant dans la mesure du possible la résistance de tous les individus, de toutes les parties prenantes, et en maximisant l'effort coût-efficacité du changement à mettre en place » (caractère fonctionnaliste)<sup>20</sup>.

En plus de définir le changement organisationnel, les différents auteurs de la revue littéraire abordent ce thème selon différentes perspectives et traitent chacun de multiples et différentes dimensions du changement. Parmi les ouvrages consultés, nonobstant la pluralité de définitions rencontrées du changement organisationnel, les auteurs s'entendent sur le propos de succession d'étapes, sans toutefois être en harmonie sur le nombre de phases, la fonction ou la qualification de chacun des stades, ni l'ordre chronologique de ceux-ci. Bien que les auteurs partagent certains points communs dans leurs travaux, cela ne les relie pas nécessairement dans leur perspective de recherche.

Par la perspective objective fonctionnaliste, plusieurs auteurs recensés s'accordent sur le fait que le changement organisationnel est inévitable (Collerette & Schneider 1996, Kotter 1993, Lawler & Worley 2006) et que les nombreux facteurs incontrôlables de l'environnement externe, comme les fluctuations économiques ou politiques, les découvertes scientifiques ou les révolutions technologiques imposent une pression de portée différente sur les organisations dépendamment de plusieurs éléments, dont leur secteur d'activité et leur champ d'opération (Burke, W.W. 2013). Or, il y a aussi des

---

<sup>20</sup> INC. Magazine, Managing organizational change, <http://www.inc.com/encyclopedia/managing-organizational-change.html> [page consultée le 09/05/2015]

facteurs internes de changement comme la croissance ou des conflits interpersonnels par exemple, qui peuvent amener l'organisation à s'exiger volontairement un changement (Burke, W.W. 2013). Ne pouvant statuer entre la prévalence du changement externe contraint par l'environnement (logique d'adaptation) ou le changement interne volontairement instauré (logique d'action), l'outil de collecte de données ici utilisé interrogera quant à l'origine (la nature) du changement.

### **2.1.2 Perspective objective du projet**

La perspective objective est l'affaire de plus d'un auteur. En commençant par le point de vue de Retha Wiesner qui a réalisé et collaboré en tant qu'experte à plusieurs études (Wiesner & Poole 2011, Wiesner & McDonald 1997, Wiesner, McDonald, Banham 2008) sur les PME et le changement. Son point de vue de type science appliquée l'a amené à mesurer distinctement et objectivement de nombreux éléments constitutifs du changement organisationnel, toujours par rapport aux PME australiennes. Tiré d'une étude en collaboration avec McDonald datant de 1998<sup>21</sup>, le point de vue fonctionnaliste de Retha Wiesner se traduit par la mesure des interventions c'est-à-dire, les pratiques de gestion d'un projet de changement. Les interventions mesurées dans son questionnaire se classent en trois catégories : 1- structurelles, 2-stratégiques et 3- processus humains.

Le même questionnaire est utilisé dans l'enquête de Zain & Kassim (2013) qui adoptent la même perspective objective par rapport à leur travail, mais cette fois dans un contexte de PME malaisiennes. Ces derniers divisent les mesures des interventions différemment. Dans cette étude, il y a quatre forces de changement mesurées : force de travail, forces

---

<sup>21</sup> McDonald, J., & Wiesner, R. (1997). Organisational change and HRM strategies in Australian SMEs. Sinnea International, Developing competitiveness and social justice: the interplay between institutions and social partners, Vol. 2. Pages 139-62.

des pratiques de travail, les stratégies et les forces du changement qui sont ailleurs nommées facteurs influents internes et/ou externes.

Toujours du point de vue fonctionnel-objectif, Heather C. Banham (2005) affirme que les PME se méritent un modèle d'application bien à elles, puisqu'elles fonctionnent différemment des grandes entreprises pour lesquelles les modèles sont généralement créés. Pour se faire, elle met sa perspective objective à profit dans un questionnaire où elle mesure a proprement dit certaines dimensions comme les facteurs influents ou les objectifs qui y sont rattachés.

## **2.2 Éléments constitutifs**

Pour toutes perspectives, des éléments de constitution doivent faire l'objet de présentation afin de cerner en quoi consiste ladite perspective. Ceux qui sont appelés les « éléments constitutifs », forment le fondement, la base de contenu de la perspective en question.

### **2.2.1 Éléments de la perspective objective**

Relevant de la structure et de l'objet ou du projet qui doivent être mesurables, voici les tenants de la perspective objective.

#### ***Portrait australien***

Dans le portrait australien de Wiesner & Poole (2011), les éléments qui constituent leur perspective sont divisés en trois catégories. La première est structurelle et se mesure en deux parties 1- par la flexibilité organisationnelle et 2- par la flexibilité de l'emploi. La seconde catégorie touche les changements de stratégies dans l'organisation. La troisième et dernière, quant à elle concerne les interventions sur les processus humains.

- Flexibilité organisationnelle :
  - Nouveau propriétaire
  - Réduction du nombre de gestionnaires
  - Réorganisation du management
  - Changement dans le personnel de management
  - Réduction du nombre d'employés
  - Changement dans la structure des employés
  - Changement dans les rôles des postes des employés
  - Changement de culture
  - Changement dans la structure organisationnelle
- Flexibilité de l'emploi :
  - Enrichissement des postes
  - Rotation des postes
  - Options des phases de retraite
  - Semaine de travail compressée
  - Horaire flexible
  - Temps partiel
  - Heures annualisées
  - Jours flexibles
  - 48/52 semaines
  - Congé parental payé
  - Sabbatique de carrière
  - Travail partagé
  - Sabbatique
  - Entrepreneurs à charge
  - Sous-traitants
  - Entrepreneurs indépendants
  - Travail occasionnel
  - Consultants externes
  - Télétravail
- Changements stratégiques :
  - Amélioration de la productivité
  - Augmentation des niveaux de production
  - Équipe de résolution de problèmes de qualité
  - Modification majeure au produit ou service
  - Réingénierie des pratiques ou processus
  - Restructuration des tâches
  - Changement de produit ou service
  - Introduction de nouveau produit ou service
  - Modification de processus
  - Modification majeure d'usine, d'équipement ou de technologie
  - Meilleures pratiques (O/S)
  - Total Qualité Management
  - Programme qualité
  - Benchmarking
  - Alliance avec fournisseurs
  - S'implanter ailleurs
  - Vendre de l'équité
  - Ouvrir de nouveaux points de vente
- Interventions sur les processus humains :
  - Équipes de projet fonctionnelles croisées
  - Comité consultatif
  - Équipes de travail autonomes
  - Construction d'équipes

Bref, le portrait australien dans ses éléments constitutifs présente de nombreuses variables liées au thème général de la micro gestion du changement. . Tous portent

davantage sur le contenu du projet de changement que sur la planification, le processus et les pratiques pour le mettre en œuvre.

### ***Portrait malaisien***

Zain & Kassim (2013) se sont eux aussi inspirés des travaux de McDonald & Wiesner (1997) afin d'établir les éléments constituant leur perspective. Ci-après sont répertoriés les micro variables étudiées dans les résultats selon quatre catégories dont : 1- la force de travail 2- les pratiques de travail 3- les stratégies et 4- les forces de changement.

- Changements dans la force de travail :
  - Horaire des emplois (temps plein ou temps partiel)
  - Profil des employés (homme ou femme, senior ou junior, langues parlées, stagiaires ou non)
  - Taille de la force de travail (nombre d'employés)
- Changements dans les pratiques de la force de travail :
  - Équipes de résolution de problèmes qualité
  - Programmes d'amélioration de la productivité
  - Partage d'emploi
  - Rotation des postes
  - L'enrichissement des tâches
  - Équipes de travail autonomes
  - Sous-traitance / externalisation
  - Gestion de la qualité totale
  - Utilisation des consultants
  - Benchmarking
- Comités consultatifs mixtes
- Heures de travail flexibles
- Télétravail
- Changements dans les stratégies :
  - Nouvelle usine, équipement ou technologie
  - Réorganisation de la structure du management
  - Produits et services
  - Restructuration de la façon dont le travail est fait
  - Personnel de gestion
  - Structure de l'effectif
  - Nouveau propriétaire
- Forces du changement :
  - Exigences des clients
  - Concurrence accrue
  - Bénéfices en baisse
  - Nouvelle technologie
  - Changement de produits
  - Changements de législation

Zain & Kassim (2013) bien qu'ils reprennent plusieurs éléments de Wiesner & Poole (2011), en ont étudiés des différents et en ont laissé tomber d'autres, selon des critères

qui ne sont pas présentés dans leur article<sup>22</sup>. À la différence de Wiesner & Poole (2011), les variables retenues traitent cette fois de l'origine (forces) du changement et non seulement des changements (contenu) réalisés.

### ***Portrait canadien***

Les huit catégories d'éléments qui constituent la perspective objective de Banham sont inspirées d'une importante revue de littérature que cette dernière a bâtie pour sa thèse. D'ailleurs, l'ouvrage de McDonald & Wiesner (1997) y figure également en inspiration. Voici les éléments constitutifs du portrait que propose l'auteure Heather Banham dans sa thèse sur le changement et les PME du district central d'Okanagan.

- La fréquence des pratiques de changement organisationnel,
- Les types de changements organisationnels chez les PME,
- Les facteurs internes et externes d'influence,
- Les changements survenus au niveau des employés,
- Les objectifs poursuivis par l'initiative d'un changement stratégique,
- La mesure de l'atteinte des objectifs,

Les deux premiers portraits ci-haut mettent de l'avant des indicateurs (variables) très micro, singuliers et davantage liés au seul contenu du projet de changement, alors que le dernier portrait (canadien) utilise de larges catégories d'indicateurs plus génériques, ceux-là liés à la planification et au processus de mise en œuvre du changement. Malgré la multitude d'indicateurs dans les trois portraits, des amalgames sont possibles et nécessaires dans le cadre d'une perspective objective fonctionnelle. C'est-à-dire que certains des indicateurs pointent vers des dénominateurs communs qui se trouvent pertinents de mesurer dans le contexte d'un portrait du projet de changement et sa planification et mise en œuvre, tel que le propose la présente étude.

---

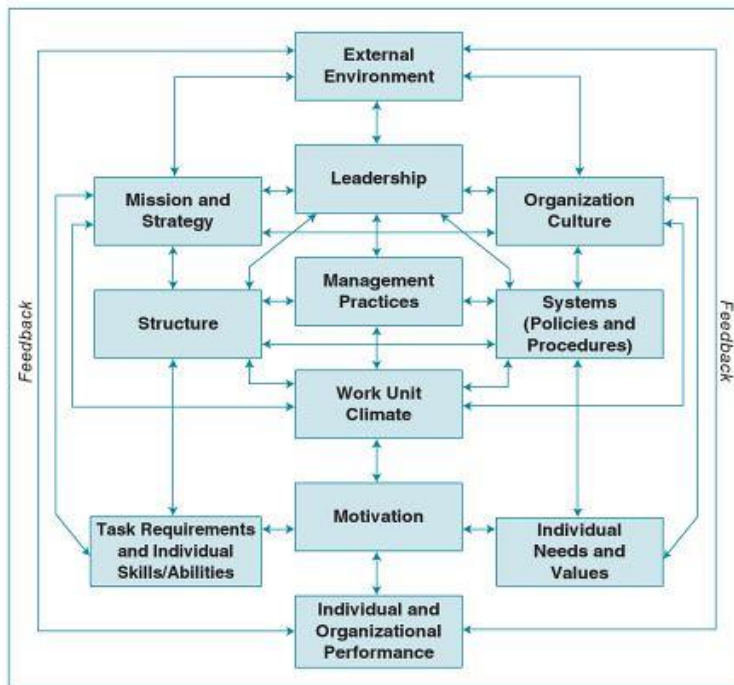
<sup>22</sup> Zain, Mohamed, et Norizan M. Kassim. « Management of Change in SMEs in Times of Turbulence », International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 3 no. 11 (Juin 2013). Pages 110-118.



### 2.2.2 Éléments constitutifs en dehors d'une perspective

Discuté précédemment, le présent portrait se veut modeste, mais tout de même le plus complet possible. C'est pourquoi le modèle de Burke & Litwin 1992 vient ici parachever les éléments qui constituent le changement dans cette étude empirique. Leur modèle implique un grand nombre d'éléments dont : l'environnement organisationnel, la mission et la vision de l'organisation, ses systèmes et procédures, ses motivations ainsi que ses pratiques de gestion.

Figure II : Modèle de Burke-Litwin



SOURCE: From "A Causal Model of Organizational Performance and Change," by Burke, W. W., & Litwin, G. H., in *Journal of Management*, 18, pp. 523-545. Reprinted with permission from Sage Publications, Inc.

L'intégralité que représente le modèle de Burke-Litwin gagne ici à être présenté comme un argument démontrant l'insuffisance de portraits existants du changement organisationnel se constituant de tous ces éléments et de toutes ces mises en relations.

## **2.3 Paralogisme du changement**

À la lumière de ce qui précède, il semble juste de conclure qu'il n'y a pas de portraits exacts ou immuables à propos du changement organisationnel. Cependant, il existe une variété de définition, d'éléments constitutifs, de mesures ou d'interprétations et de perspectives différentes pour étudier ce sujet.

Peu importe si les actions visent à anticiper, contrer le changement ou à le gérer, la direction organisationnelle se doit d'y faire face et dans la majorité des cas, elle ne parviendra pas aux fins qu'elle se fixe à cet effet<sup>23</sup>. Que le succès soit lié au support adéquat de la haute direction, à la culture organisationnelle active, à la communication de l'information, à la coordination de l'implantation du changement ou pour toute autre raison, la conduite du changement organisationnel, au Québec comme ailleurs, se définit de nombreuses façons, d'après divers écrits.

Dans sa perspective objective, le présent mémoire étudie le contenu et la conduite du changement organisationnel par une méthodologie structurée, afin de mesurer divers éléments constitutifs des projets de changement organisationnel dans les organisations québécoises.

---

<sup>23</sup> Kotter, J. (2005). Change leadership many start but few finish well. Leadership Excellence Vol. 22 No. 12 pages 3-4.

## CHAPITRE 3 – CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

D'après la revue de littérature exposée, les travaux collaboratifs de Retha Wiesner au fil des ans (McDonald & Wiesner 1997, Wiesner & Poole 2011, Wiesner, R., McDonald, J. and Banham, H. 2008) sont souvent cités en exemple d'ouvrage sur le sujet du changement organisationnel. L'ensemble de ces travaux de perspective objective représente une base de recherche non-négligeable dans l'établissement d'un portrait du changement, tel que le souhaite la présente étude. Afin de compléter la constitution du changement en dehors de toute perspective retenue, les travaux de Burke (2013) et ceux de Colletette & Schneider (1996) trouvent grande utilité. Il est néanmoins pertinent de reconnaître le travail d'autres auteurs ne s'inscrivant pas dans la même perspective pour un cadre d'analyse et interprétation.

Poursuivant l'objectif d'établir un portrait empirique du changement organisationnel au Québec, un cadre théorique illustrant les éléments de constitution retenus pour chacun des portraits illustrés précédemment est de mise. Aussi, un tour d'horizon des différentes méthodologies utilisées par les auteurs sur le sujet permet d'asseoir celle préconisée dans le cadre de cette étude. Ce qui mène entre autres, à la confirmation du choix de l'outil de collecte de données et de la stratégie d'accès à celles-ci. Puis, il en va de même pour la définition de l'échantillon et l'établissement du cadre d'analyse qui entourent les résultats attendus.

### **3.1 Définition des éléments constitutifs du portrait québécois**

À partir de la revue de littérature recensée dans le cadre de cette étude empirique sur la conduite du changement organisationnel dans les organisations québécoises de 100 employés et plus, des éléments de constitution de différents ouvrages sont jugés élémentaires pour la tenue de l'actuelle étude du changement au Québec. Puisque l'inspiration officielle de cette étude repose sur le travail de Banham (2005), ses indicateurs sont présentés ci-après, puis bonifiés des dénominateurs communs recensés parmi d'autres ouvrages.

#### ***Portrait canadien par Heather Banham***

Le questionnaire utilisé par Banham (2005) est disponible en Annexe III pour consultation en détail des éléments constitutifs. Celui-ci est divisé en deux sections soit : 1- Vous et votre organisation puis, 2- Le changement organisationnel. Voici les éléments constitutifs du portrait que propose l'auteure dans sa thèse sur le changement et les PME du district central d'Okanagan en Colombie-Britannique. Il se divise en quelques catégories de questions de recherche auxquelles souhaitait répondre l'auteure, en lien avec sa proposition de modèle.

- La fréquence des pratiques de changement organisationnel,
- Les types de changements organisationnels chez les PME,
- Les facteurs internes et externes d'influence,
- Les changements survenus au niveau des employés,
- Les objectifs poursuivis par l'initiative d'un changement stratégique,
- La mesure de l'atteinte des objectifs,
- L'impact de certaines variables démographiques sur la fréquence des pratiques de changement organisationnel, sur les changements stratégiques, sur les changements appliqués aux employés – la taille de l'organisation, la présence d'un gestionnaire des ressources humaines et l'existence d'une planification stratégique ou d'un plan d'affaires,

- La validation de : si la situation des PME rend propice la rencontre d'objectifs économiques attendus par ces PME.

Heather Banham a créé un outil de collecte de données, duquel la présente étude a repris certaines questions.

- Nombre d'employés, d'établissements, lieu du siège social, principal produit ou service.
- Position/poste du répondant, organisation de type familiale ou non, est-ce une franchise?, âge de l'organisation.

Ensuite, à propos du changement organisationnel directement, l'auteure souhaitait mesurer les éléments qui suivent.

- Planification et définition d'objectifs, pratiques de gestion.
- Dans quelle mesure, quels changements ont été introduits dans l'organisation : changements dans la force de travail (temps plein, temps partiel, emplois occasionnels, stagiaires, consultants externes).
- Quelles pratiques ont été introduites : heures de travail flexibles, télétravail utilisation des consultants, sous-traitance, rotation d'emplois, travail d'équipes, amélioration de la productivité, réingénierie des pratiques / processus, gestion de la qualité totale, benchmarking, meilleures pratiques de gestion, initiatives de qualité?
- Quels changements ont affecté l'organisation : changement de produit ou service, réorganisation des pratiques de travail, nouvelle propriété/actionnariat, réorganisation de la direction, changement dans le personnel de direction, nouvelle usine, équipement neuf, nouvelle technologie?
- Identification des changements d'importance.
- Quels étaient les objectifs encourus en liens avec les changements introduits : réduction des coûts, amélioration productivité, amélioration de la compétitivité amélioration des processus, amélioration de service, amélioration interne des communications, engagement des employés?

- Identification de l'importance de certains facteurs dont : attentes des clients, érosion des profits, changement du produit ou service, nouvelle technologie, normes et réglementations, changement dans la concurrence.

De nombreux éléments constitutifs du travail de Banham (2005) ont donc été retenus, mais adaptés pour les fins de cette étude empirique. Il en va de même du côté des études de Michailova (2000), Zain & Kassim (2013) et de Wiesner & Poole (2011) qui partageaient certains dénominateurs communs avec Banham (2005) et entre eux.

### ***Dénominateurs communs***

Parmi les éléments abordés de façon récurrente entre les différents ouvrages de la revue de littérature, il y a d'abord l'élément de structure/restructuration organisationnelle qui doit figurer au questionnaire. Les indicateurs que partage la revue de littérature parmi les portraits recensés sont les suivants : nouvelle propriété/actionnariat, réduction du nombre de gestionnaires, réorganisation de la structure de gestion, changement dans le personnel de gestion, réduction du nombre d'employés, changement dans la structure de la force de travail, changement dans les rôles des employés, changement de culture, changement de structure organisationnel.

Il en va de même des forces du changement, une thématique récurrente à souligner par des indicateurs d'influence : exigences des clients, concurrence accrue, bénéfices en baisse, nouvelle technologie, changement de produits et changements de législation.

Dans la même veine, les stratégies organisationnelles et les processus du travail se méritent les indicateurs que voici : amélioration de la productivité, augmentation de production, changement majeur au produit ou service, réingénierie des pratiques ou processus, restructuration des tâches, nouveau produit ou service, changement de processus, changement majeur d'usine ou d'équipement ou de technologie, meilleures

pratiques, programme qualité, benchmarking, alliance avec fournisseurs, vendre de l'équité, ouvrir de nouveaux points de vente.

Autre fait intéressant qui bonifie le questionnaire qui sera utilisé pour mener à bien cette étude, la section d'identification des organisations répondantes du questionnaire de Zain & Kassim (2013) par une catégorisation des activités (service, manufacturier, agriculture, construction, mines et carrières) a été ajoutée. D'autre part, le modèle de Burke-Litwin (1992) vient compléter les éléments constitutifs du portrait plus spécifiquement par : la mission & stratégie organisationnelle (abordées par Banham 2005), les pratiques de gestion (abordées de tous les portraits), les motivations (Banham 2005) et l'environnement organisationnel (Zain & Kassim 2013). Le même exercice doit être mené avec les travaux de Collerette & Schneider (1996) desquels l'initiation, les initiateurs, la résistance et la réalisation du changement sont des éléments constitutifs du changement qui y sont puisés<sup>24</sup>. Puis, le dernier dénominateur commun est tiré du portrait de Michailova (2000) et concerne l'identification des rôles des membres de l'organisation ainsi que l'élaboration et communication d'une vision.

### ***Cadre conceptuel du portrait québécois***

Les éléments de constitution retenus pour la présente étude québécoise du changement se divisent donc en six catégories à savoir : les types de changement, les motivations au changement, les difficultés qu'il apporte, la réalisation du changement, l'implantation du projet de façon plus générale et l'aspect de la formation dans le cadre d'un projet de changement.

#### ***Catégorie 1 portant sur l'identification des changements organisationnels***

Description (type de changement et sa nature), ampleur et avancement du projet de changement;

---

<sup>24</sup> Collerette, P. & Schneider, R. (1996). Le pilotage du changement : Une approche stratégique et pratique. Presses de l'Université du Québec.

***Catégorie 2 portant sur les facteurs motivationnels***

Pressions internes/externes, formelles/informelles, objectifs et raisons du changement, initiation et initiateur du projet;

***Catégorie 3 portant sur les difficultés liées à la conduite du changement organisationnel***

Difficultés répertoriées et résistance au changement;

***Catégorie 4 portant sur la réalisation globale du processus de changement***

Modifications apportées au changement, pratiques de gestion appliquées et situation temporelle;

Communication du projet de changement en termes de fréquence, d'information, d'avancement, des communicateurs et des modes de communication;

***Catégorie 5 portant sur l'implantation du changement organisationnel***

Facteurs de succès et d'échecs et mesures de performance des projets de changement actuels et passés;

***Catégorie 6 portant sur la formation en lien avec le changement opéré***

Importance de l'apprentissage dû au changement et étendu s'il y a lieu du programme de formation.

Mis à part ces six catégories à l'étude, un volet supplémentaire (identification des répondants) est nécessaire pour valider l'éligibilité de l'organisation à répondre au questionnaire. Il y a aussi des énumérés d'ordre différenciatif dans l'objectif d'élucider les prédispositions possibles entre l'organisation et le changement organisationnel (par exemple : taille de l'organisation, chiffre d'affaires).

Plus spécifiquement, il y a quinze éléments de constitution puisés dans la revue de littérature. Ceux-ci se rapportent à l'établissement d'un portrait du changement ce qui correspond à l'objectif fixé au présent projet de recherche.



Tableau II : Cadre conceptuel

Éléments constitutifs	Indicateurs	Source
<b>Types de changement</b>	Q2 à Q9, Q12-13	Banham, 2005
<b>Nature du changement</b>	Q10 -11	Wiesner & Poole, 2011
<b>Facteurs motivationnels au changement</b>	Q11, Q17-20	Banham, 2005 Burke, 2013
<b>Difficultés associées au changement</b>	Q21	Burke, 2013
<b>Réalisation du changement</b>	Q23	Collerette & Schneider, 1996
<b>Pressions internes</b>	Q18 à Q20	Burke, 2013
<b>Pressions externes</b>	Q17	Burke, 2013
<b>Initiation du changement</b>	Q31	Collerette & Schneider, 1996
<b>Initiateur(s) du changement</b>	Q16	Collerette & Schneider, 1996
<b>Résistance au changement</b>	Q22	Collerette & Schneider, 1996
<b>Performance du changement</b>	Q32 à Q35	Banham, 2005 Burke, 2013
<b>Communication du changement</b>	Q27-28	Burke, 2013 Michailova, 2000
<b>Gestion du changement</b>	Q29-30 Q36 à Q39	Burke, 2013 Collerette & Schneider, 1996
<b>Modifications au changement</b>	Q23 à Q26	Collerette & Schneider, 1996
<b>Situation du changement</b>	Q14-15	Banham, 2005

### 3.2 Méthode préconisée

Parmi les méthodologies recensées par la revue de littérature, une fois de plus s'expose une pluralité d'options. Dans le portrait australien, il est clairement étalé qu'un questionnaire est utilisé pour récolter l'information souhaitée. Ce dernier provient d'une étude précédente qu'a partagée l'auteure Retha Wiesner en 1997, tel que cité précédemment en page 43. Wiesner & Poole (2011) ont actualisé l'outil avant de l'utiliser. Il en va de même dans le portrait malaisien de Zain & Kassim (2013), où le même questionnaire d'inspiration vient en appui. Cependant, du côté russe, Snejina Michailova présente une méthode très différente de l'unique questionnaire à répondre. Celle-ci a recueillie, sur une période de trois ans, du matériel écrit et vidéo, des conversations informelles et des entrevues chez ses répondants.

D'après le dernier portrait, le canadien, la méthode du questionnaire se justifie pour mener à terme une étude sur le changement. Heather Banham a sélectionné cet outil de collecte de données pour son étude adaptée aux PME (2005).

### **3.2.1 Choix de l'outil de collecte de données**

Concernant l'étude empirique portant sur le changement organisationnel dans les organisations québécoises de 100 employés de plus, le choix du questionnaire comme outil de collecte de données apparaît justifié, puisque partagé par les auteurs objectifs (Wiesner & Poole 2011 – Zain & Kassim 2013 – Banham 2005). Dans la perspective objective-fonctionnaliste, les instruments individualisant (comme le questionnaire) sont permis puisqu'il n'y a pas de recherche de consensus, ni de signification partagée que seule permettent les méthodes collectivistes (entrevue et group focus). Aussi, la taille désirée de l'échantillon consiste en un argument non-négligeable dans le choix de l'outil et de sa distribution auprès des potentiels répondants dispersés géographiquement.

Bien que le questionnaire semble s'imposer, ce choix méthodologique comporte certains avantages et inconvénients sur le plan de la mise en œuvre. D'abord, au regard de la perspective et de la définition conférées pour le présent mémoire. Étant considéré en tant qu'un projet, le changement organisationnel se doit d'être mesurable et structuré ce qui avantage le questionnaire en tant qu'outil structuré de mesure. Par contre, le nombre d'éléments à mesurer par des indicateurs à l'intérieur d'un questionnaire alourdi l'outil et allonge la durée de l'implication du répondant.

### **3.2.2 Stratégie d'accès aux répondants**

Peu importe l'outil de collecte de données, il faut aussi identifier un terrain de recherche afin de récolter des données. Il existe en plus d'une variété d'outils, une multitude de

stratégies d'accès au terrain de recherche. En ce qui a trait au questionnaire, il est possible de rejoindre les répondants en personne grâce à l'enquête par questionnaire auto administré ou par l'enquête téléphonique ainsi que par courrier (enquête par la poste) ou par courriel (enquête Internet). La stratégie d'accès aux répondants dépend de quelques points importants, dont le temps nécessaire de réponse, la complexité des questions, la qualité souhaitée des données, leurs utilisations (exemple de la généralisation qui est difficile à appliquer avec certains types d'échantillons) ou la quantité de répondants nécessaire. Également, la stratégie d'accès aux données implique une certaine logistique qui influence elle aussi le choix de celle-ci.

Dans la revue de littérature, le portrait australien a employé la stratégie d'enquête postale afin d'entrer en contact avec son échantillon de 1000 PME. Il en va de même pour le portrait malaisien qui se devait de rejoindre plus de 2000 PME. Tandis que le portrait canadien a appliqué un mélange d'enquête postale et Web pour distribuer son questionnaire à environ 400 PME, dépendamment de la disponibilité de l'adresse courriel du potentiel répondant. Néanmoins, dans tous les cas, il ne suffisait pas de connaître les coordonnées de l'organisation, il est nécessaire d'adresser une lettre personnalisée à l'endroit du ou des dirigeants, dans le but de cibler à l'intérieur de l'organisation, l'individu correspondant à l'échantillon souhaité (directeur général, propriétaire) et connaissant de l'objet d'enquête.

### **3.2.3 Construction de l'outil : questionnaire**

Dans le contexte de la revue de littérature recensée, il aurait été convenable d'utiliser le questionnaire de McDonald & Wiesner (1997) afin de mener à bien cette étude. Par

contre, le fait français du territoire couvert par l'étude (Québec) rendait presque impossible l'utilisation d'un outil anglophone.

Dans un premier temps, les informations à obtenir ont été listées, tout en se référant à la revue de littérature. C'est pourquoi, la plupart des questions de McDonald & Wiesner (1997), de Banham (2005) et une section commune de type démographique se retrouvent dans l'outil ici utilisé. Ce dernier est disponible en Annexe IV, aux fins de consultation.

Après réflexion, il a été décidé d'administrer le questionnaire par voie électronique en raison de la logistique nécessaire et des ressources disponibles. Il s'agit d'une méthode dont l'utilisation avait fait ses preuves dans la revue de littérature (Banham 2005). Ensuite, la formulation des questions qui feraient parties de l'outil a reposé entre autres sur le choix de la mesure de celles-ci. L'échelle retenue au départ pour mesurer les variables était graduée en sept niveaux. En fonction des informations à obtenir, certaines échelles mesurent l'importance, d'autres la fréquence ou l'accord du répondant par rapport à des énoncés proposés. C'est pourquoi le modèle de l'échelle de Likert se prêtait bien à répondre aux questions de cette étude. Tel qu'écrit par Susan Jamieson (2004) dans son article « *Likert scales: how to (ab)use them* » : The average of fair and good is not fair-and-a half this is true even when one assigns integers to represent fair and good! (2004 : p.1217). Toujours à propos des échelles de Likert, son article énumère que :

1. Les intervalles entre les valeurs (1 à 7) ne peuvent être présumés égaux, mais doivent être mesurés;
2. Il est pratique courante bien que controversée, d'utiliser l'échelle de Likert pour attribuer une mesure aux variables ordinales tout comme d'intervalle;
3. L'équipe devait s'appuyer sur des tests paramétriques pour mener ses analyses.

Également, plusieurs études sur le thème général de la gestion utilisent l'échelle de Likert pour mesurer leurs variables, souvent avec trois ou cinq niveaux<sup>25</sup>.

L'outil de collecte de données s'est conclu avec près d'une centaine d'énoncés à répondre touchant les quinze éléments constitutifs du portrait à dresser. Certains sont mesurés par l'échelle de Likert tandis que d'autres sont d'ordre nominal.

### **3.2.4 Prétest de l'outil questionnaire**

Étant donné la méthode d'administration Web qui a été identifiée pour distribuer le questionnaire, la phase du prétest a été précédée par la transcription du format Microsoft Word de l'outil de collecte de données au format de distribution soit SurveyMonkey. La plateforme numérique est conçue spécialement pour mener à bien des sondages et des études par la voie du Web. C'est l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) qui possède les licences nécessaires à l'utilisation de la plateforme et héberge d'ailleurs les données sur ses propres serveurs, afin d'en garantir la sécurité et la confidentialité selon ses propres normes. L'équipe du service des technologies de l'information de l'UQAC est d'ailleurs assermentée à cet effet. Par ailleurs, la validation autant du contenu que du contenant de l'outil s'est effectuée auprès d'une clientèle cible qui répondait aux critères de sélection attribués aux répondants. Dans ce cas-ci, l'agente des programmes de cycles supérieurs au département des sciences économiques et administratives de l'UQAC a envoyé dans un courriel la lettre d'introduction à l'étude ainsi que l'hyperlien permettant d'y participer à tous les professionnels inscrits au MBA. Cette étape a permis de tester le questionnaire auprès de 40 individus. Quelques difficultés informatiques ont été

---

<sup>25</sup> Exemples : Promises breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? (2002), The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development (1999), A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction (2006) et plusieurs autres.

décelées et résolues puis, deux questions ont été retirées puisque mal interprétées par la majorité des répondants.

### **3.2.5 Diffusion du questionnaire**

Pour faire suite au prétest, l'outil de collecte étant fin prêt, sa diffusion auprès des répondants potentiels pouvait commencer. Pour atteindre les objectifs de récolte de données auprès de l'échantillon souhaité (point 3.3 du présent chapitre), il fallait rejoindre les professionnels en gestion. La méthode mise en place pour y parvenir consiste à établir des partenariats avec des diffuseurs, en échange des résultats de l'étude qu'ils auraient le droit de diffuser. Les critères d'intérêt pour choisir lesquels diffuseurs auraient une propagation efficiente du questionnaire, soit la cible d'échantillon à sonder et en quantité suffisante pour dresser un portrait, ont été établis selon le plan d'échantillon. C'est ce qui a mené à contacter les associations et ordres de professionnels en gestion ou les regroupements de gestionnaires d'organisations privées ou publiques.

L'équipe tenait à ce que l'échantillon non-probabiliste de gestionnaires soit le plus grand possible, afin d'arriver à remplir son objectif de nombre de répondants. Plusieurs organisations ont été approchées dont les ordres professionnels suivants soit, les Conseillers en ressources humaines agréés, les Administrateurs agréés, les Ingénieurs du Québec, les Comptables professionnels agréés. Outre les ordres professionnels, certaines organisations d'intérêt ont été contactées, comme la fédération des commissions scolaires du Québec, le Conseil Patronal, les Manufacturiers Exportateurs, l'Union des Municipalités ou la Fédération des Chambres de commerce, et d'autres entreprises du secteur privé. Voici la liste de celles ayant accepté de collaborer à la diffusion du projet de recherche :

- L'Université du Québec à Chicoutimi par l'entremise des étudiants à la maîtrise en gestion de projets et de ceux du MBA;
- L'Ordre des Ingénieurs du Québec via son infolettre;
- Le Conseil Patronal du Québec via son infolettre;
- La Fédération des Chambres de commerce du Québec via son infolettre;
- L'Ordre des Conseillers en ressources humaines agréés via son infolettre;
- L'Ordre des Comptables professionnels agréés du Québec via les médias sociaux;
- Et, l'Ordre des Administrateurs agréés du Québec via son infolettre.

C'est donc sur une période de près d'un an que les diffuseurs ont collaboré en faisant parvenir à leurs membres respectifs, l'étude empirique sur la conduite du changement organisationnel au sein des organisations québécoises de 100 employés et plus via leurs infolettres.

Néanmoins, la période s'est trouvée insuffisante à atteindre le nombre d'individus fixés en réponse au questionnaire (dont l'ampleur a pu décourager certains répondants) pour assurer la validité des tests statistiques paramétriques à faire dans le cadre de l'étude. La décision a été prise de modifier la méthode de cueillette des données afin de contrer le faible taux de réponse de la voie du Web. Par l'entremise de madame Catherine Varvaressos, étudiante à la maîtrise en gestion des organisations de l'UQAC, une stratégie d'appels téléphoniques a été mise en place. Madame Varvaressos a effectué des appels ciblés à des organisations de 100 employés et plus afin de leur transmettre par courriel, l'accès au questionnaire électronique dans l'objectif qu'elles y répondent. Le répertoire utilisé pour l'identification des cibles était celui d'Emploi Québec<sup>26</sup>. C'est le répertoire d'organisations québécoises gratuit le plus complet qui ait été trouvé par

---

<sup>26</sup> Information sur le marché du travail au Québec d'Emploi-Québec : [http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/ice621\\_rechrentp\\_01.asp?empMaxEnt=999999999999&entScroll=0&lang=FRAN&Porte=4&cregn=QC&regnp4=07&empMinEnt=100](http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/ice621_rechrentp_01.asp?empMaxEnt=999999999999&entScroll=0&lang=FRAN&Porte=4&cregn=QC&regnp4=07&empMinEnt=100)

l'équipe de recherche. Une demande de modification au certificat éthique 602.441.01 a dû être acheminée au comité d'éthique à la recherche, afin de mener à bien cette nouvelle étape qui s'est échelonnée sur environ six mois supplémentaires. Le choix d'une personne en dehors de l'étude reposait sur l'objectivité de celle-ci lors de l'échantillonnage qui restait volontaire puisque le répondant potentiel devait, suite à l'appel 1- recevoir le courriel envoyé 2- lire le courriel 3- accéder au questionnaire en ligne 4- y répondre; toutes ces étapes reposant sur sa volonté de participer à l'étude ou non. Cette seconde stratégie d'accès aux répondants a permis de rejoindre quelques individus supplémentaires, mais n'a pas été suffisante pour l'obtention de la possibilité de généraliser les résultats du portrait.

### **3.3 Échantillon**

L'identification des répondants à viser pour l'échantillonnage se fonde à même l'objet de la présente étude. Comme il s'agit d'une étude sur la conduite du changement dans les organisations québécoises, la limite de l'échantillon se dresse au territoire québécois. De plus, les individus composant le présent échantillon ne sont pas physiquement en mesure de répondre : les organisations. Hors, la revue de littérature vient soutenir qu'un échantillon d'organisations se définit par les gestionnaires qui mettent en œuvre la conduite de décisions managériales.

C'est le cas de Wiesner & Poole (2011) dans leur portrait australien où l'échantillon est composé de petites et moyennes entreprises (PME de 10 à 200 employés) du territoire australien. Dans leur cas, il n'y avait pas de question à propos du répondant et donc, il n'est pas possible de connaître son rôle au sein de l'organisation. Néanmoins, les auteures se trouvaient en mesure d'affirmer que plus du tiers de leurs répondants étaient



en tout ou en partie propriétaire de l'organisation, que plus des deux tiers travaillaient au sein de celle-ci depuis plus de cinq ans et possédaient des qualifications « tertiaires ». Ensuite, vient en appui le travail de Zain & Kassim (2013), le portrait malaisien. Leur échantillonnage visait également les petites et moyennes entreprises, mais de la Malaisie qui bien qu'elle définisse les PME par moins de 150 employées, Zain & Kassim (2013) ont opté, pour des raisons méthodologiques, pour la définition australienne de Wiesner & McDonald (1997). Les répondants visés par la recherche malaisienne étaient précis : les directeurs généraux. Il leur a été possible d'être à ce point précis en raison de leur stratégie d'accès à l'échantillon. Poursuivant avec le portrait russe de Michailova (2000), la définition de son échantillon s'est fait différemment des deux précédents portraits. Les répondants convoités par Snejina Michailova devaient correspondre à plus d'un critère : 1- organisation russe avec participation occidentale, 2- gestionnaires de la haute ou moyenne direction; et 3- ils devaient accepter un certain processus de collecte de données, plus imposant que de répondre à un questionnaire unique. Pour terminer, le portrait canadien de Banham (2005) lui, base son échantillon sur un territoire bien précis, celui du district central d'Okanagan en Colombie-Britannique. De plus, sa cible de répondants correspond aux petites et moyennes entreprises de 20 à 200 employés, comme c'est le cas de deux précédentes études relatées puisqu'elles partagent la même source de référence (Wiesner & McDonald; 1997).

### **3.3.1 Cadre d'échantillonnage**

Considérant le fait que la présente recherche a usé d'un questionnaire pour collecter ses données et qu'elle cible les organisations en tant que répondants, la définition de l'échantillon souhaité s'est appuyée des méthodes de Wiesner & Poole (2011), Zain &

Kassim (2013) et Banham (2005). Afin de définir leur échantillon respectif, voici comment chacune des trois études a fonctionné.

- Wiesner & Poole (2011) : Les auteures ont utilisé la base de données Dun & Bradstreet pour définir leur échantillon. Elles ont inclue toutes les catégories d'entreprises de l'*Australian Bureau of Statistics* sauf l'agriculture, entre 10 et 200 employés ce qui a value comme résultat un échantillon de 1000 répondants potentiels<sup>27</sup>.
- Zain & Kassim (2013) : La définition de l'échantillon pour leur étude a reposé sur une base de données compilées de deux sources soient le *Malaysian Manufacturers Showcase* et le *SME Directory* de SMIDEC<sup>28</sup>. La compilation des petites et moyennes entreprises de 20 à 200 employés en Malaisie s'est totalisée par un échantillon de 2338 répondants potentiels.
- Banham (2005) : L'auteure canadienne a définit son échantillon de petites et moyennes entreprises de 20 à 200 employés grâce à la Commission de développement économique de l'Okanagan qui a autorisé l'accès à leur base de données. Les fiches d'entreprises ont été regroupées, puis passées en revue, analysées, validées puis, les adresses e-mail ajoutées. Il s'est produit une réduction du nombre de répondants potentiels de 741 à 392 due à l'élimination des doublons, la suppression des écoles et du district scolaire # 23 (employeur unique

---

<sup>27</sup> Wiesner, Retha, et Nicci Poole. (2011) « Organisational change in SMEs: change innovators or laggards? » Proceedings of the 10th International Research Conference on Quality, Innovation & Knowledge Management. Page 372. Monash University, Australie.

<sup>28</sup> Zain, Mohamed, et Norizan M. Kassim. « Management of Change in SMEs in Times of Turbulence », International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 3 no. 11 (Juin 2013). Page 112.

des écoles) et l'élimination des filiales ou succursales de grandes entreprises nationales et multinationales, telles que les succursales d'institutions financières<sup>29</sup>.

Pour la présente étude, la base de données suivante a été utilisée afin de compiler et trier l'échantillon nécessaire : le répertoire d'entreprises d'Emploi Québec relevant du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité Sociale. Celui-ci est accessible en ligne :

[http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/ice621\\_rechrentp\\_01.asp?empMaxEnt=999999999999999&entScroll=0&lang=FRAN&Porte=4&cregn=QC&re\\_gnp4=07&empMinEnt=100](http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/ice621_rechrentp_01.asp?empMaxEnt=999999999999999&entScroll=0&lang=FRAN&Porte=4&cregn=QC&re_gnp4=07&empMinEnt=100)

Ce répertoire est muni de fonction de trie qu'il a été possible d'ajuster au critère de 100 employés et plus qui dicte le présent échantillon. Il faut rappeler que l'étude empirique, dont il est question ici ne vise pas les PME, mais bien les moyennes et grandes organisations. D'après quelques lectures effectuées (Bootz, Schenk, Sonntag., 2010. - Abboubi et Cornet, 2012 – Oliveira Lima 2003 – Gallais et Bayad 2010), les grandes entreprises seraient mieux prédisposées que la PME à formaliser les processus de gestion comme la conduite du changement au sein de leur organisation. Par ailleurs, comme la base de données ne permet que la sortie de données triées par région administrative, il a été nécessaire de compiler les totaux des 17 régions du Québec. Il en a résulté que la province compte un peu plus de 5000 organisations (total de 5422 organisations au 06 janvier 2017). Bien que cette information soit utile dans le but de définir le cadre d'échantillonnage, celle-ci ne contenait aucune adresse courriel qui permettrait de communiquer avec les individus de l'échantillon.

---

<sup>29</sup> Banham, Heather C. (2005) Organisational change in small and medium sized enterprises - a regional study. Thèse en exigence partielle au doctorat, University of Southern Queensland. Pages 66-67.

### 3.3.2 Méthode d'échantillonnage et échantillon réel

La composition de l'échantillon réel est définie selon le nombre de répondants finaux (au lieu de potentiels). Dans la présente étude, pour des raisons de logistique méthodologique, l'échantillon réel fût fixé à 250 répondants, soit 5 % de la population totale. Bien qu'inférieur au 10 à 20 % recommandé par la revue de littérature (Banham 2005, p.70 – Wiesner & Poole 2011, p.18), ce nombre répondait tout de même à un taux de réponse par la voie du Web qui est réaliste, selon les meneurs de sondage du Québec<sup>30</sup>. Dans les faits, la collecte de données a apporté un total de 221 répondants soit 4,42 % au lieu du 5 % habituellement obtenu au Québec.

Dans les études de références ici utilisées, Wiesner & Poole (2011) ont reçu un taux de réponse 34 % par la voie de leur questionnaire courrier. Alors que Zain & Kassim (2013) de leur côté n'ont atteint que 9,51 % par courrier et Banham (2005) 17,35 % pour un mix courriel et courrier.

La méthode d'échantillonnage non-probabiliste volontaire ne garantit aucun résultat minimum ou maximum puisqu'elle repose sur le « bon vouloir » de chaque répondant potentiel de se transformer en partie prenante de l'échantillon. Il n'est donc pas peu dire que la stratégie d'accès aux répondants influence le taux de réponse envisageable pour une collecte de données par questionnaire en ligne (Web).

Quant au résultat ici obtenu (5 %), les raisons d'un faible taux de participation peuvent être attribuables à la durée d'un temps de réponse moyen au-delà de 20 minutes, le nombre d'items (indicateurs) imposants pour le lecteur et la pluralité des items à répondre qui ne concernent pas qu'un seul département au sein de l'organisation, mais plusieurs.

---

<sup>30</sup> Données de madame Julie Fortin, directrice de la recherche évaluative et des communications, associée chez SOM Recherches et Sondages. <http://blogue.som.ca/sondages-en-ligne-quand-et-combien-de-rappels/>

### 3.4 Cadre d'analyse

En fonction des portraits recensés, une vérification des différents cadres d'analyse à propos du changement organisationnel s'imposait. Dans des contextes de méthodologies différentes, les cadres d'analyse le sont tout autant.

#### ***Portrait australien par Wiesner et Poole***

Le portrait australien de Wiesner & Poole (2011) base ses analyses d'après les travaux de McDonald & Wiesner (1997) en raison du choix de leur outil bien que modifié pour collecter les données recherchées. La méthode d'analyse du portrait australien s'effectue sur une base descriptive. Les auteures cherchent à démontrer le bienfondé des aspects mesurés de leur outil de collecte de données. Grâce aux fréquences et aux distributions, les tendances sont dégagées pour chaque élément de constitution de leur portrait. Leur analyse passe par le nombre d'effectifs pour chacune des variables soulevées, mais réparties en différentes catégories : effectif total, petites entreprises, moyennes entreprises. La présentation des résultats en tabloïdes de fréquence pour chaque élément de constitution facilite l'interprétation de ceux-ci. D'ailleurs, l'interprétation des résultats de Wiesner & Poole (2011) regardait le sujet suivant : « *In determining whether Australian SMEs are change innovators or laggards, we draw on the work of Wiesner and McDonald (2001)* ».

#### ***Portrait malaisien de Zain et Kassim***

Du côté du portrait malaisien de Zain & Kassim (2013), le même procédé a été mis de l'avant. Toutefois, l'interprétation des résultats est axée sur l'objectif de : « *to identify the prevalence and nature of organizational changes occurring in Malaysian SMEs, particularly during the period of five years after the onset of the Asian Financial Crisis in 1997* ». Leur méthode d'analyse démonstrative repose, tout comme Wiesner & Poole (2011) sur la fréquence et la distribution de chacun de leurs éléments constitutifs.

### ***Portrait américain de Connie Gersick***

Illustrant l'apport distinct de diverses disciplines via six théories (Levinson, 1978, Gersick, 1988, Tushman & Romanelli 1985, Kuhn, 1970, Gould, 1980 et Prigogine & Stengers 1984), le travail de Gersick (1991) semblait tout indiqué pour tracer le présent cadre. L'auteure mène son analyse comparative sur le changement sur les quatre concepts qu'ont en commun les six théories qu'elle a étudiées. Ces concepts sont l'équilibre ponctué, la structure profonde, la période d'équilibre et la période révolutionnaire. Dans le cadre du présent ouvrage, ces quatre concepts ont été rapportés en différents éléments constitutifs du changement comme : les causes du changement, le nombre de projets de changements en cours et réalisés, l'initiation et les initiateurs du changement; autrement dit : les façons de briser l'inertie (raisons/causes du changement), le rôle des émotions (management et résistance) puis, le contact avec l'environnement (facteurs internes et externes).

Au final, cela mène Gersick aux trois propositions suivantes : 1- Il peut y avoir de nombreuses façons de briser l'inertie d'une période d'équilibre. Les modèles utilisés en indiquent au moins deux : l'attraction des nouveaux venus dans une situation de crise et l'arrivée du système à un moment clé. Un autre déclencheur du changement est présenté dans le modèle de Levinson et Gersick, où les membres du système utilisent leur conscience aiguë du temps pour arrêter l'inertie des périodes d'équilibre. Tous [les membres du système] dans un même objectif, changer la vieille structure profonde. 2- Étant donné qu'ils ne sont plus dirigés par leurs anciennes structures profondes et ne disposent pas encore d'orientations futures, les membres du système ressentent de l'incertitude, souvent accompagnée de puissants sentiments. Gersick implique alors le rôle des émotions, le contact avec l'environnement, la cognition et la dynamique des connaissances puis, la dispersion des changements révolutionnaires à travers le système

organisationnel. 3- Selon sa comparaison de théories, les périodes révolutionnaires se concluent par l'établissement d'une nouvelle structure profonde.

### ***Portrait canadien par Heather Banham***

Le dernier portrait, celui canadien par Banham (2005) utilise des échelles d'appréciation quantitative et son analyse des résultats obtenus est effectuée d'après ses huit questions de recherche qui se déclinent en 25 énoncés de questionnement. Cet aspect la différencie des portraits australien et malaisien qui n'ont pas procédé par Question – Hypothèses comme l'a fait Banham (2005). L'auteure a donc mise en place un cadre d'analyse très détaillé que voici :

*« Quantitative analysis of the survey results was undertaken with the aid of computer software, including the tools in Zoomerang and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Descriptive analysis was used to gain a better understanding of the data and included consideration of frequency distributions to gain an overall view of the results (Zikmund 2000). Bivariate analysis was utilised to compare responses to the organisational change questions and the demographic data. Non-parametric techniques were employed. The Chi-Square test for relatedness or independence was used to determine whether demographic factors of the SMEs relate to responses to the variables on the prevalence of organisational change practices and strategic changes and changes to the work force (Urdan 2001). Correlation coefficients were calculated to determine whether the number of employees in each firm, which was determined from the response to the demographic portion of the questionnaire, was related to the introduction of organisational change practices, such as Total Quality Management (TQM), and which were obtained from the responses to the second part of the questionnaire.*

*31 »*

Le cadre d'analyse mis en place pour la présente étude empirique s'est inspiré de celui de Banham qui précède, d'où l'utilisation du logiciel SPSS, de l'analyse des fréquences de distribution des réponses des répondants issus d'un échantillon de convenance.

---

<sup>31</sup> Banham, Heather C. (2005) Organisational change in small and medium sized enterprises - a regional study. Thèse en exigence partielle au doctorat, University of Southern Queensland. Pages 74-75.

### ***Définition du cadre d'analyse de l'étude québécoise***

Pour les fins du présent portrait québécois, le cadre d'analyse retenu, en regard de la revue de littérature est celui qui consiste à analyser la fréquence et la distribution pour chacun des éléments constitutifs du portrait (d'après les travaux de Wiesner & Poole 2011 et Zain & Kassim 2013). Ainsi, l'interprétation consiste à relever la prévalence de certains éléments constitutifs du changement chez les organisations québécoises de 100 employés et plus. Par le fait même, ces éléments qui prévalent pourraient mériter d'être approfondis dans une recherche future.

Comme il a été relevé dans la revue littéraire, l'outil d'analyse et de traitement statistique nommé SPSS<sup>32</sup> a été choisi afin de traiter les données du portrait québécois. Il s'agit d'un logiciel connu et éprouvé. D'autre part, les propositions amenées par Gersick (1991) seront contextualisées pour savoir : s'il y a différentes façons de briser l'inertie, s'il y a de l'incertitude et/ou des sentiments puissants après avoir brisé l'inertie et, si une nouvelle structure profonde est formée suite à la période révolutionnaire.

## **3.5 Résultats attendus**

L'étude empirique portant sur la conduite du changement organisationnel dans les organisations québécoises de 100 employés et plus devrait permettre d'identifier les créneaux de recherche plus spécifiques, mieux ciblés et davantage pertinents pour le milieu universitaire provincial. Certaines organisations ayant collaboré à la diffusion du questionnaire sont très intéressées par les résultats que produira la recherche et souhaitent les diffuser dans leurs réseaux lorsque disponibles.

---

<sup>32</sup> Pallant, J. (2013). SPSS survival manual. McGraw-Hill Education (UK).



Principalement, les résultats anticipés pour cette étude sont l'identification des problématiques et des pratiques de conduite du changement organisationnel dans les organisations québécoises de 100 employés et plus, ainsi que le dégagement des facteurs qui semblent influencer ces problématiques et pratiques de conduite du changement. Sur le plan socioéconomique, l'équipe de recherche souhaite pouvoir établir un portrait de la conduite du changement organisationnel dans les organisations québécoises et par la suite en améliorer les chances de succès en approfondissant les créneaux pertinents dégagés par l'étude.

En marge de ces objectifs, une validation des trois propositions de Gersick (1991) sera effectuée et s'il y a lieu, une vérification entre celles-ci et les prévalences identifiées permettraient d'identifier plus concrètement les créneaux de recherche pertinents.

## CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Lors du traitement des données, plusieurs manipulations ont été nécessaires. La première consistait à ramener les échelles sur cinq ou trois niveaux afin qu'elles comprennent un minimum de répondants à chaque échelon.

Ensuite, une validation de la « normalité » de chaque item inclus au questionnaire a été effectuée. Il s'est avéré très utile de procéder à ces vérifications, puisque onze éléments ont été retirés étant donné l'inefficacité des tentatives de transformation (Q14 La réalisation du changement est peu avancée (1) ou très avancée (7), Q38 Le nombre d'heures [de formation] en moyenne par employé, Q40 Lieu du siège social ou le principal établissement ou point de services, Q41 Nombre d'unités administratives ou autres lieux d'affaires, Q42 Position hiérarchique [du répondant], Q43 Rôle [du répondant] au sein du changement, Q44 Secteur d'activité principal [de l'organisation], Q46 Chiffre d'affaires, Q47 Budget annuel, Q48 Secteur d'activité, Q49 La taille de l'organisation). À la base, ces derniers n'étaient que peu probants à se doter d'une distribution normale, car la question posée induisait un comportement de réponse binaire. Autrement, la raison pourrait découler de l'échantillon insuffisant, dans ce cas-ci, pour assurer une répartition normale des réponses. Aussi, l'équipe a dû faire des regroupements de variables, pour les mêmes raisons puis, d'autres variables se sont vu recatégorisées (Q12.1 Proportion de personnes concernées dans le département, Q12.2 Proportion de personnes concernées dans l'organisation, Q13 Proportion de départements concernés dans l'organisation, Q30 Style de gestion [redéfini sous forme d'échelle au lieu de catégories], Q34 Probabilité de succès [recatégorisée], Q37 Pourcentage d'employés en formation [recatégorisée]).

Finalement, les manipulations habituelles de traitement des données d'après le processus de Pallant (2013) *SPSS Survival Manual*, ont été respectées dans l'ordre proposé. Il s'agit de l'élimination des erreurs de codage, le repérage des répondants hors normes (*outliers*), regarder les valeurs manquantes et leur potentiel de signification le cas échéant puis, vérifier la validité des échelles ainsi que leur fiabilité avant de tenter de normaliser les données en prévision des tests à accomplir, s'ils se révèlent possibles selon ce qui précède.

Les résultats se basent sur les réponses de 213 individus avec une moyenne de 60 répondants par item au questionnaire. Les effectifs sont disponibles en Annexe V, de même que les résultats détaillés en Annexe VI. Il faut souligner que les répondants n'étaient pas dans l'obligation de répondre à chacun des items ce qui explique les différents totaux par question. De plus, un grand nombre de répondants ont abandonné avant la fin du questionnaire.

Donc, la présentation des résultats de l'étude empirique portant sur la conduite du changement dans les organisations québécoises de 100 employés et plus est dans un premier temps effectuée selon l'élément de constitution qui justifie chaque énoncé. Puis, dans un deuxième temps, les « autres résultats » sont connotés afin de soulever des spécificités en lien avec la recherche, plutôt qu'avec les éléments constitutifs. Et finalement, une discussion des résultats met fin au chapitre.

#### **4.1 Résultats par élément de constitution**

Pour effectuer l'analyse des données, une structure de présentation par élément de constitution semblait être la plus appropriée. C'est ce qui a permis de rattacher les données de fréquences et de distributions au présent portrait ainsi qu'aux objectifs fixés.

### ***Types de changement***

Afin de mettre en contexte le répondant et d'en connaître davantage à propos du contexte de ses prochaines réponses, le questionnaire a adressé les questions suivantes à propos des types de changement dans l'organisation du répondant :

1. 83 % de l'échantillon vivait, au moment de répondre au questionnaire, un projet de changement organisationnel.
2. 61 % des répondants affirmaient que le changement avait débuté moins d'un an avant le jour où ils ont répondu, dont 46 % moins de 9 mois et 14 % depuis plus de 24 mois (deux ans).
3. Ils croyaient pouvoir terminer le processus de changement d'ici moins d'un an selon 70 % d'entre eux, dont 49 % en moins de 9 mois, mais 12 % pensaient étendre le processus sur encore 24 mois et plus.
4. Dans le passé, 73 % des répondants avaient vécu un projet de changement organisationnel.
5. Ce projet passé a duré entre 10 à 12 mois pour 25 % des participants à l'étude, entre 6 à 9 mois et 17 à 24 mois pour 17 % de l'échantillon chaque.
6. Ce processus effectué dans le passé est terminé depuis plus de deux ans pour 44 % des organisations et depuis 6 à 12 mois pour près de 30 % de celles-ci.

### ***Nature du changement***

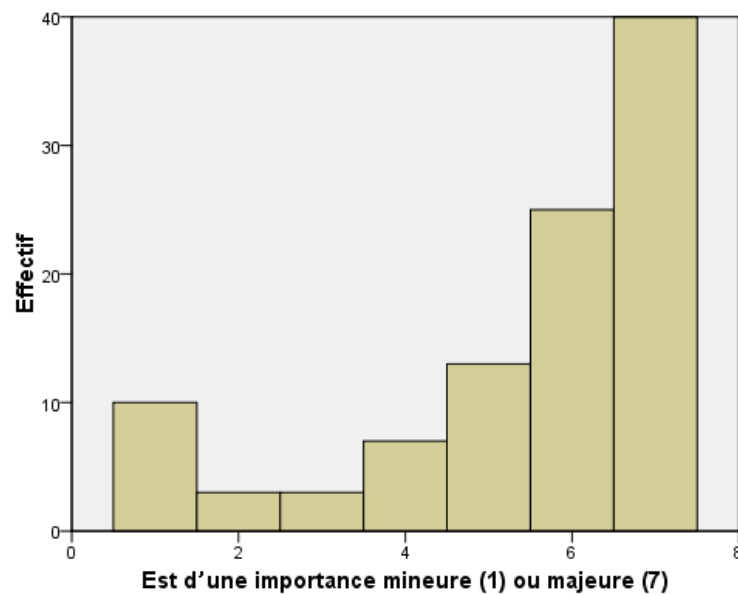
Tel que dans Wiesner & Poole (2011), le questionnaire demandait d'identifier à quoi faisait suite le projet de changement organisationnel et sa portée.

1. Les projets de changements organisationnels se regroupaient autour de thèmes communs et familiers au contexte du changement tel que :
  - a. Acquisition, fusion, assimilation
  - b. Production, performance, efficacité, efficience
  - c. Centralisation, décentralisation, restructuration, réorganisation
  - d. Culture organisationnelle
  - e. Environnement
  - f. Pratiques et processus

g. Mix de ces éléments

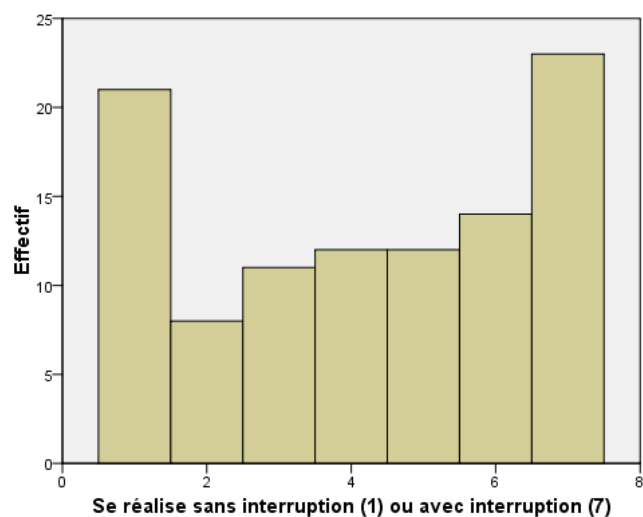
2. Plus de 60 % des répondants ont indiqué qu'entre 1 et 5 projets de changement étaient en cours de réalisation au sein de leur organisation, dont 39 % entre 1 et 2 projets. Aussi, 18 % d'eux affirment qu'il se déroule entre 6 et 10 projets.
3. Il y a 75 % des participants à l'étude qui estiment que le projet de changement organisationnel, dont il est question dans leur organisation est d'une importance majeure.

Figure III : Histogramme importance du projet



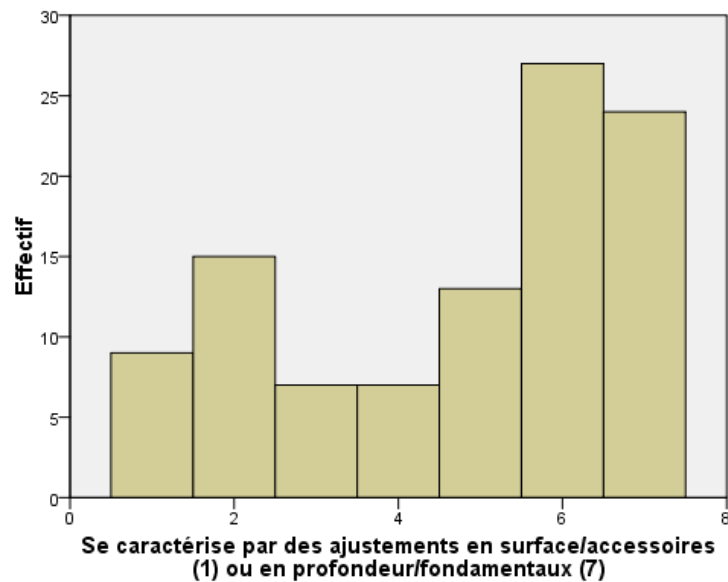
D'autre part, 20 % des effectifs indiquent que le processus s'est déroulé sans interruption contre un peu plus de 45 % qui considèrent le contraire.

Figure IV : Histogramme continuité du changement



Puis, plus de 60 % affirment qu'il s'agissait d'un changement en profondeur – ce qui concorde avec l'aspect d'importance.

Figure V : Histogramme profondeur du changement

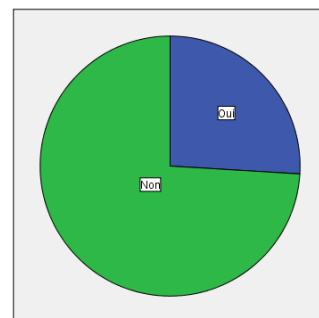


### ***Facteurs motivationnels au changement***

Dans la même veine, quelles étaient les motivations à effectuer un changement, les causes sous-jacentes (bleu = oui; vert = non) ?

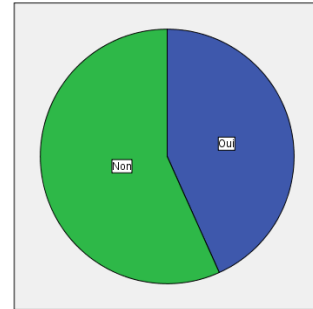
- a. Le processus de changement faisait suite à une fusion pour 26 % des cas étudiés.

Figure VI : Diagramme fusion



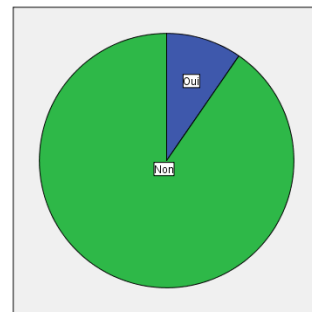
- b. Le processus de changement faisait suite à une restructuration pour 43 % des cas étudiés.

Figure VII : Diagramme restructuration



- c. Le processus de changement faisait suite à un transfert de génération ou de pouvoir pour 9 % des cas étudiés.

Figure VIII : Diagramme transfert générationnel

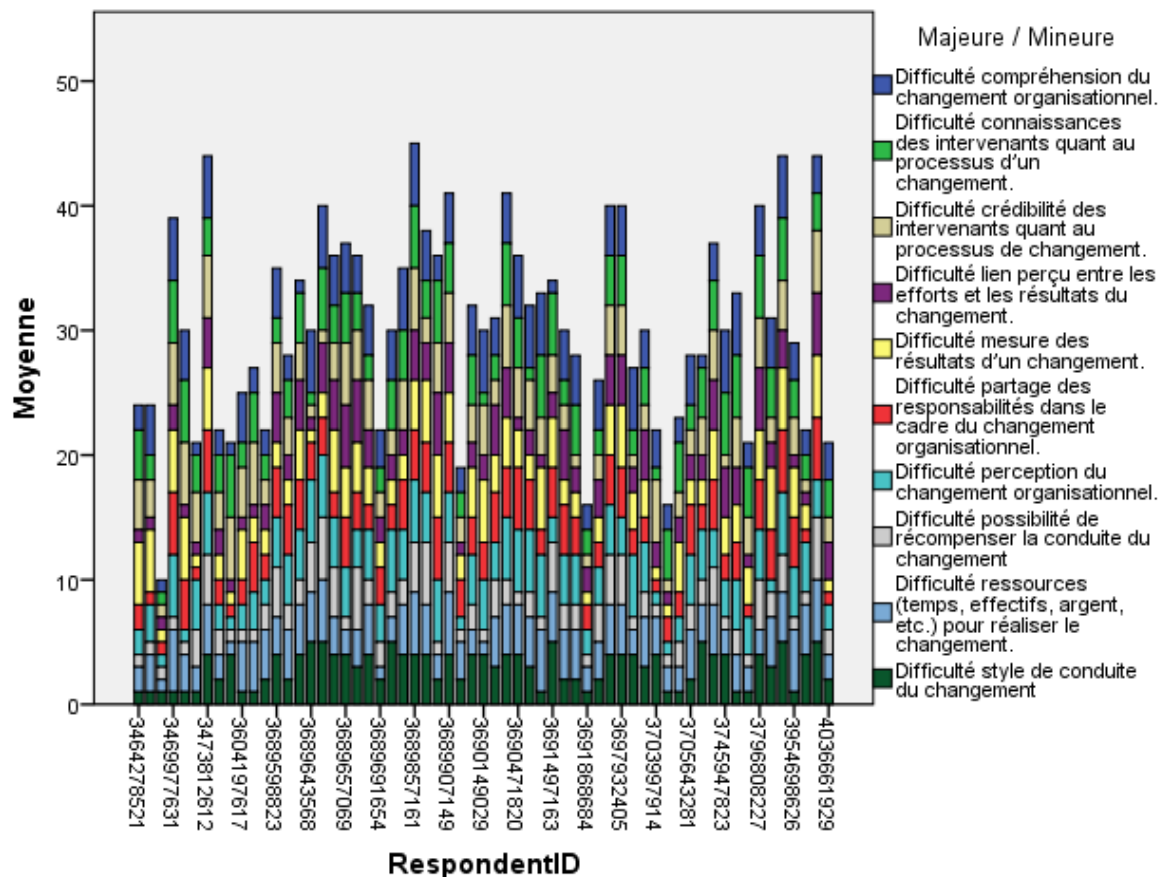


- d. Le processus de changement faisait suite à d'autres raisons dans 51 % des cas étudiés – dont des raisons énoncées en termes de productivité, de contexte économique, technologique ou financier de l'organisation.
2. La proportion totale de personnes concernées par le changement :
- Plus de 67 % de répondants ont indiqué qu'entre 70 % et 100 % du département était concerné par le changement.
  - Dans l'ensemble de l'organisation, réparties en parts presque égales : 33 % des répondants ont indiqués qu'entre 0 % et 30 % du personnel est concerné par le changement. Ensuite, 23 % ont indiqué entre 30 % et 70 % du personnel de l'organisation puis, 42 % des répondants ont dit entre 70 % et 100 %.
3. La proportion totale de départements concernés par le changement se situe entre 70 % et 100 % pour près de 44 % des participants à l'étude contre environ 28 % des répondants qui ont indiqué le choix de réponse : entre 0 % et 30 % des départements étaient concernés.

## Difficultés associées au changement

Dans l'objectif d'identifier les points faibles que pourraient partager des projets de changement organisationnel, le questionnaire visait à discerner les aspects difficiles dans la conduite d'un projet de changement. Dans le graphique suivant, pour chacun des répondants, l'évaluation du niveau de difficulté est présentée.

Figure IX : Histogramme des difficultés liées au changement



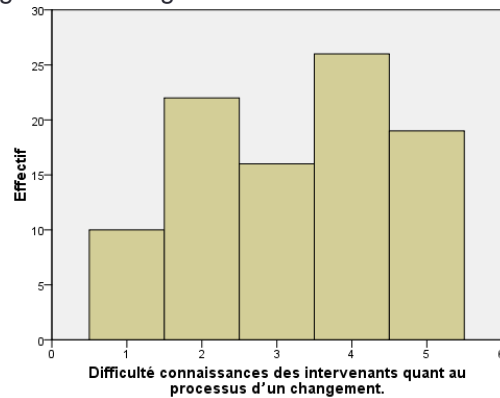


Dans le cadre de l'étude, les répondants devaient identifier ce qui avait été ou était considérées comme des difficultés sur une échelle de 7 niveaux ramenée à 5 niveaux, lors de la normalisation des données recueillies.

Est considérée comme une difficulté :

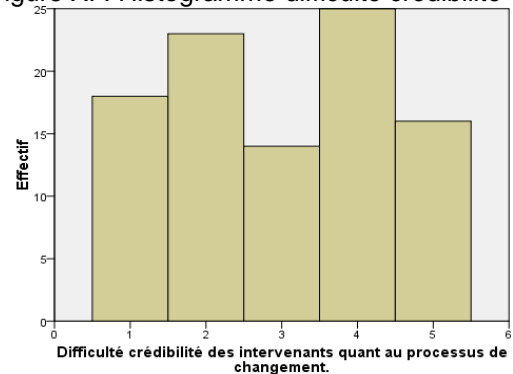
- a. Le niveau de connaissances des intervenants s'avère une difficulté mineure pour 33% des répondants et majeure pour 48% d'entre eux.

Figure X : Histogramme difficulté connaissances



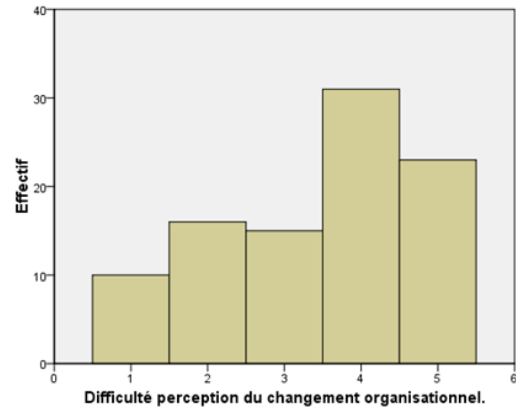
- b. La crédibilité des intervenants quant au processus est une difficulté mineure dans 42 % des cas contre majeure à 42 % également.

Figure XI : Histogramme difficulté crédibilité



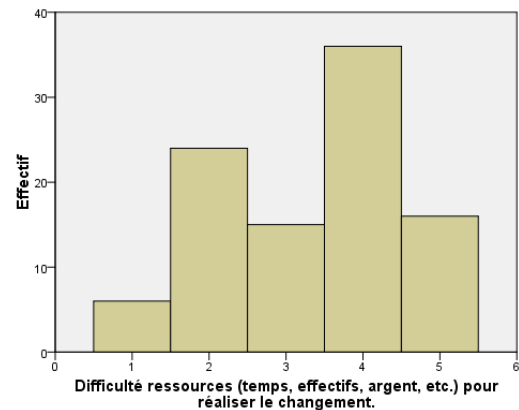
- c. La perception du changement organisationnel, une difficulté mineure pour 26 % des répondants mais majeure pour 56 % d'entre eux.

Figure XII : Histogramme difficulté perception



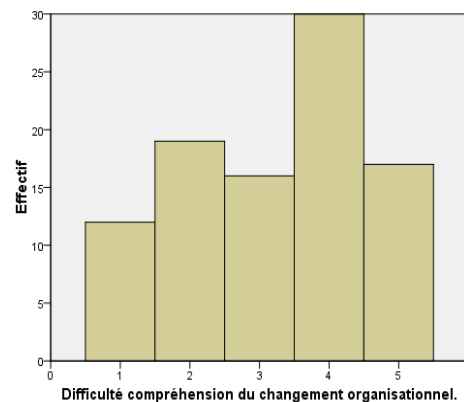
- d. Les ressources pour réaliser le processus sont considérées comme une difficulté, mineure à une peu plus de 30 % et majeure pour plus de 53 % de l'échantillon.

Figure XIII : Histogramme difficulté ressources



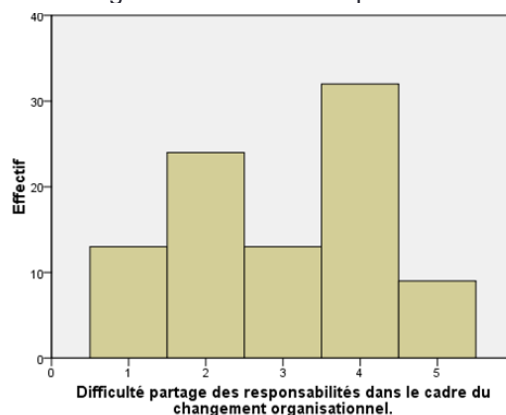
- e. La compréhension du changement est une difficulté mineure pour 22 % des répondants, mais majeure pour près de 50 %.

Figure XIV : Histogramme difficulté compréhension



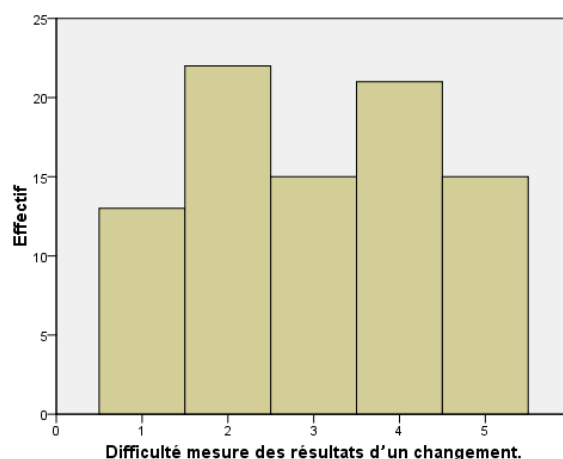
- f. Le partage des responsabilités est une difficulté mineure à 40 % et majeure à 45 %.

Figure XV : Histogramme difficulté responsabilités



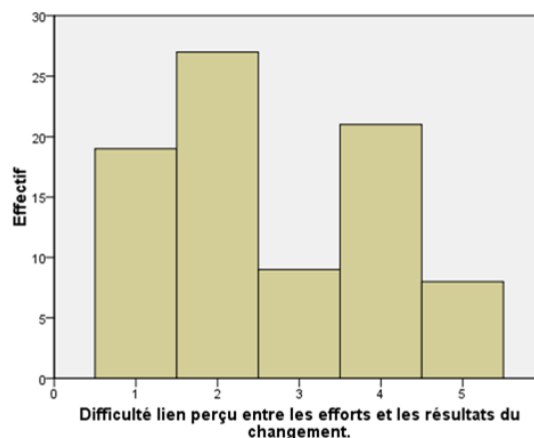
- g. La mesure des résultats, mineure pour 40 % de l'échantillon contre majeure pour 41 % d'eux.

Figure XVI : Histogramme difficulté mesure résultats



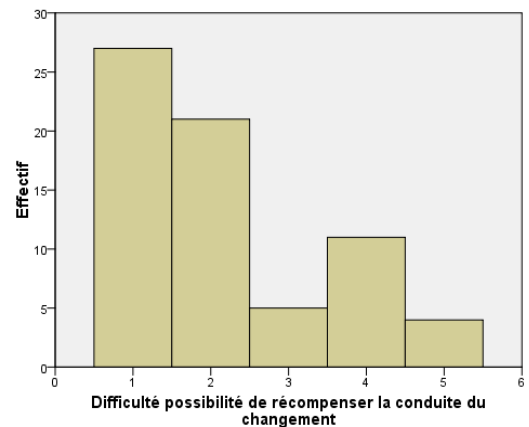
- h. Le lien perçu entre les efforts et les résultats, mineure à près de 55 % alors que majeure pour moins de 35 %.

Figure XVII : Histogramme difficulté lien efforts-résultats



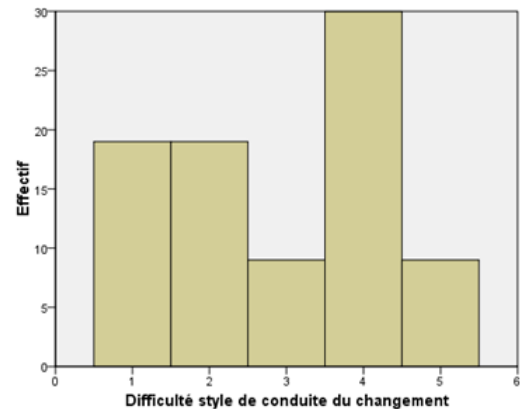
- i. La possibilité de récompenser la conduite du changement est une difficulté mineure pour près de 70 % des répondants mais majeure pour 22 % d'entre eux.

Figure XVIII : Histogramme difficulté récompenser



- j. Le style de conduite du changement lui, mineure et majeure à 44 % de l'échantillon chaque.

Figure XIX : Histogramme difficulté style de conduite

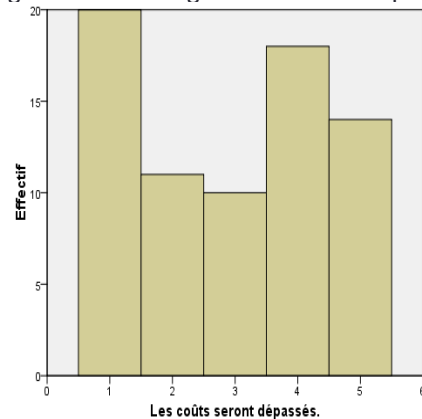


### ***Réalisation du changement***

Toujours dans l'idée de discerner les moyens pris pour remédier aux difficultés identifiées précédemment.

1. Les coûts seront dépassés. Dans 43 % des cas étudiés, les répondants sont d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation. Contre 42 % en désaccord et un peu plus de 13 % qui ont indiqué la mesure centrale.

Figure XX : Histogramme coûts dépassés



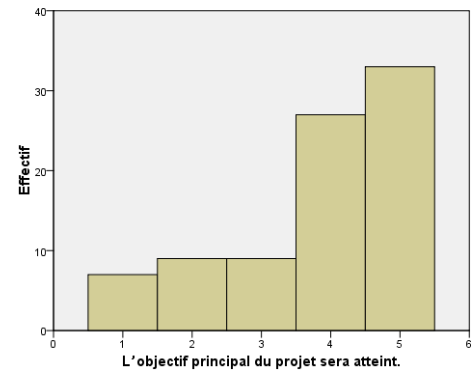
2. La durée de réalisation du projet sera dépassée. Dans 60 % des cas étudiés, les répondants sont d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation contre 32 % en désaccord léger ou fort.

Figure XXI : Histogramme durée dépassée



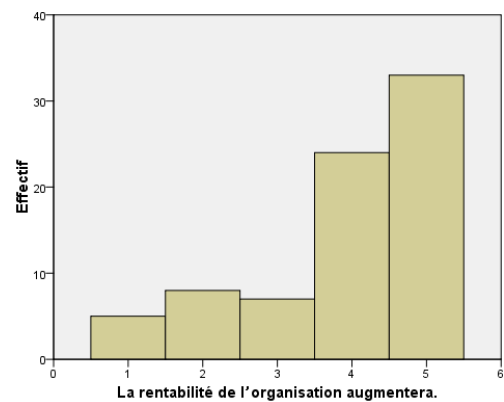
3. L'objectif principal sera atteint. 18 % des répondants sont en désaccord avec l'affirmation, alors que plus de 70 % affirment leur accord.

Figure XXII : Histogramme objectif atteint



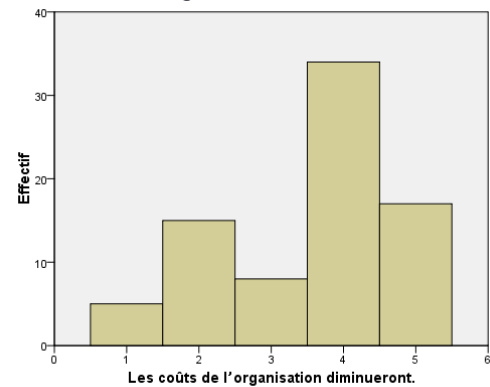
4. La rentabilité de l'organisation augmentera. 16 % des répondants sont en désaccord avec l'affirmation, alors que plus de 73 % affirment leur accord.

Figure XXIII : Histogramme rentabilité



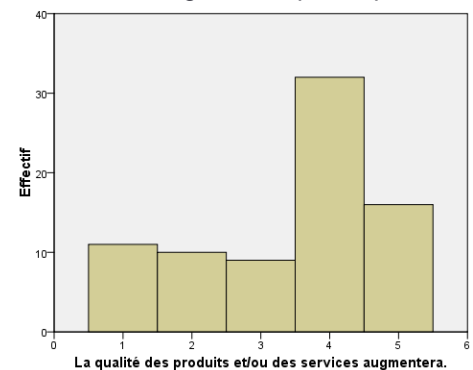
5. Les coûts de l'organisation diminueront. Pour un peu plus de 25 % des répondants, un désaccord s'affiche par rapport à cette affirmation, alors que 64 % sont en accord avec celle-ci.

Figure XXVI : Histogramme coûts diminueront



6. La qualité des produits/services augmentera. Il y a un peu plus de 26 % des participants à l'étude qui ne sont pas d'accord avec l'affirmation, mais 61,5 % l'est puis, 11,5 % des autres ont indiqué la mesure centrale.

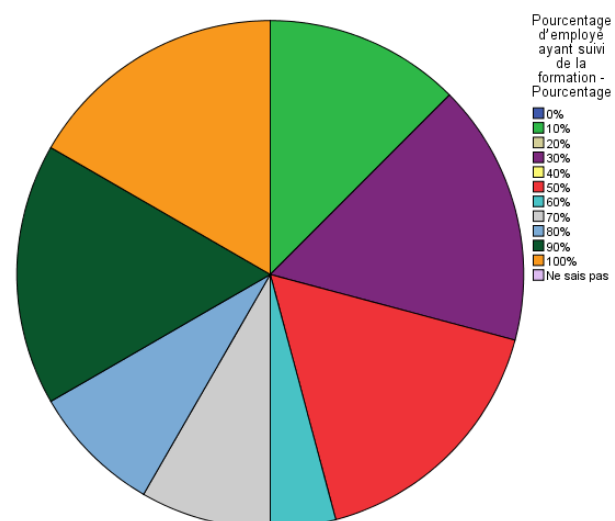
Figure XXV : Histogramme qualité produits



7. L'organisation a proposé des sessions de formation dans le but de faciliter le changement organisationnel dans près de 50 % des cas étudiés (49,4 %).

8. À noter que, pour plus de 45 % des organisations ayant proposées de la formation, c'est plus de 50 % des employés qui en ont bénéficiés.

Figure XXVI : Diagramme employés en formation



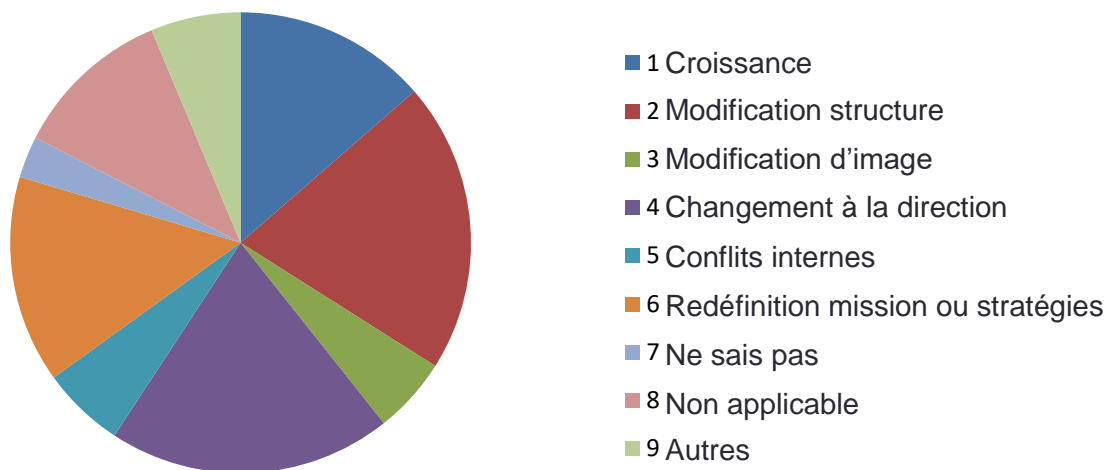
9. Finalement, les répondants croient en majorité (84,7 %) que la formation favorise le succès d'un changement organisationnel.

### ***Pressions internes***

Identification des possibles causes de la mise en œuvre d'un projet de changement.

1. Voici les facteurs internes qui expliquent le processus de changement chez les répondants, il faut noter que les participants à l'étude avaient la possibilité de sélectionner plusieurs facteurs internes.

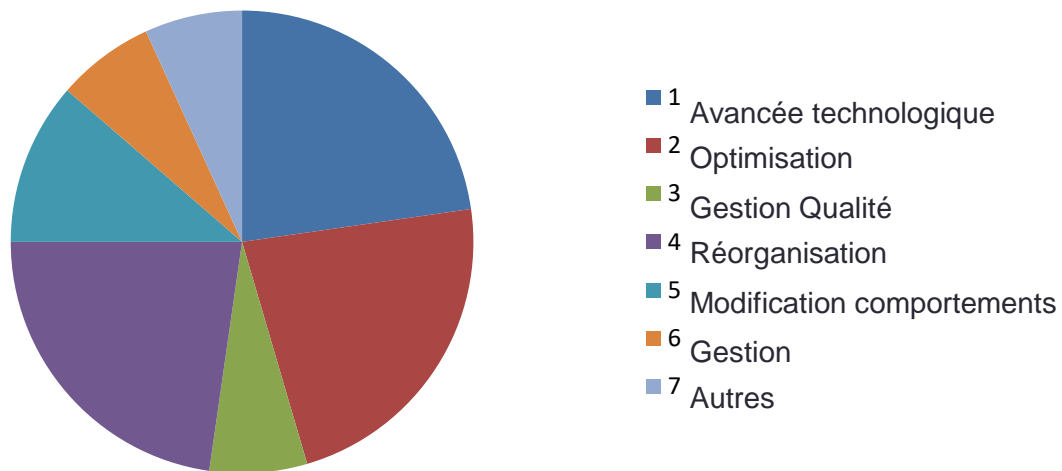
Figure XXVII : Diagramme distribution facteurs internes



- a. Pour commencer, un peu plus de 9 % des répondants ont indiqué qu'aucun facteur interne n'expliquait le projet de changement en place au sein de leur organisation et 2,5 % d'eux affirment ne pas savoir si un facteur interne est une explication au projet.
- b. Pour près de 12 % de l'échantillon, la croissance interne explique le processus de changement.
- c. Plus de 17 % estiment qu'une modification à la structure organisationnelle est une explication au changement.
- d. Moins de 5 % seulement ont indiqué qu'il s'agissait d'une explication liée à une modification à l'image de marque de l'organisation.

- e. 17 % des répondants ont affirmé qu'un changement de direction explique le processus au sein de leur organisation.
  - f. Le facteur des conflits internes est une explication au changement chez 5 % de l'échantillon.
  - g. Pour plus de 12 % d'entre eux, une redéfinition de la mission et/ou des stratégies est à l'origine du projet de changement.
  - h. Autrement, 4 % des répondants ont indiqué d'autres facteurs internes comme : l'amélioration de la productivité organisationnelle, une réduction des coûts d'opération et d'autres raisons auraient pu s'intégrer dans les facteurs externes.
2. À la question : est-ce que le changement organisationnel s'explique par une innovation? Les participants à l'étude ont répondu positivement à près de 18 %.
  3. De ce nombre, l'innovation s'entend par :

Figure XXVIII : Diagramme types d'innovation



- 1) L'avancée d'une technologie ou de connaissances pour 4% d'eux.
- 2) La mise en place de processus d'optimisation pour un autre 4 %.
- 3) La mise en place d'un programme de gestion de la qualité à 1,3 %.
- 4) Une réorganisation des tâches pour 4,2 % d'entre les répondants.
- 5) Une modification des comportements et/ou de la culture organisationnelle dans un peu plus de 2 % des cas.
- 6) Le fait d'adopter une nouvelle forme de gestion pour 1,3 % d'eux.

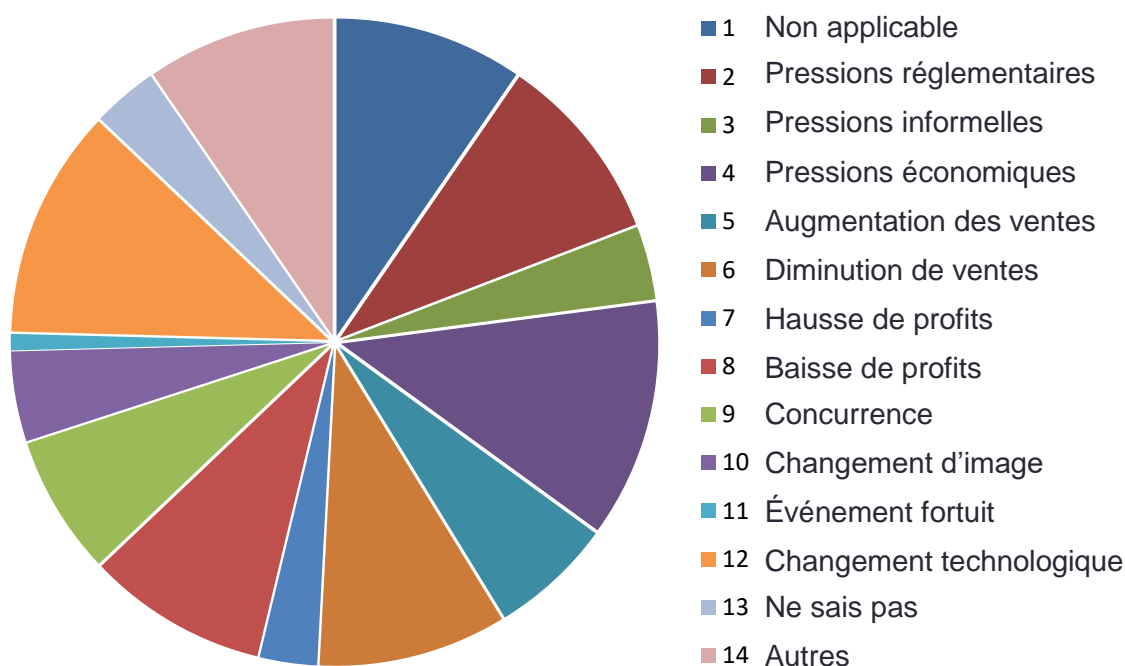


- 7) Parmi les choix de réponse « une autre innovation », les répondants ont indiqué un ensemble des choix énumérés précédemment.

### ***Pressions externes***

En ce qui a trait à l'identification des possibles causes de la mise en œuvre d'un projet de changement par des pressions externes, voici les facteurs externes qui expliquent le processus de changement chez les répondants, il faut noter que les participants à l'étude avaient la possibilité de sélectionner plusieurs facteurs externes.

Figure XXIX : Diagramme distribution facteurs externes



- 1) D'abord, 9 % de répondants estiment qu'il n'y a aucun facteur externe expliquant le projet de changement organisationnel et 3 % d'eux affirment ne pas connaître l'explication.

- 2) Dans la même proportion, 9 % d'entre eux affirment que les pressions réglementaires expliquent le changement.
- 3) Seulement 4 % croient qu'une explication au projet de changement sont les pressions informelles.
- 4) 12 % des organisations ont indiqué l'explication des pressions économiques pour cause de changement.
- 5) Alors que 6 % d'entre elles ont coché le choix de réponse « une augmentation des ventes », contre 9 % pour une diminution des ventes.
- 6) De même, près de 3 % des répondants ont sélectionné l'explication d'une hausse des profits, contre 9 % celui de la baisse des profits.
- 7) Pour le choix de réponse « une modification aux activités des concurrents », 7 % de l'échantillon s'est manifesté.
- 8) Presque 5 % de celui-ci estime que le projet s'explique par un changement dans la réputation de l'organisation.
- 9) Moins de 1 % l'explique par un évènement fortuit.
- 10) Puis, plus de 11 % ont indiqué que l'explication au changement était un changement technologique.
- 11) Finalement, un peu plus de 9 % des répondants ont coché « autre facteur externe » et leurs explications (bien que certaines s'avéraient parmi les choix de réponse) étaient diverses dont : la démographie, le changement de gouvernance, les clients.

### ***Initiation du changement***

L'initiation du changement a été mesuré dans le questionnaire par trois questions à propos de « comment la mise en place du projet de changement s'est déroulée ».

1. Dans 26 % des cas, les répondants sont en désaccord vis-à-vis cette affirmation : la situation qui justifiait le changement a fait l'objet d'un diagnostic préalable. En contrepartie, 70 % des répondants ont indiqué être en accord.
2. Les parties prenantes concernées par la situation initiale ont été impliquées dans le diagnostic. Pour cette affirmation, les répondants sont en désaccord dans 38 % des cas, contre 49 % d'eux qui sont en accord.

3. Dans 28 % des cas, les répondants sont en désaccord vis-à-vis cette affirmation : le projet de changement organisationnel a été planifié avant d'être amorcé. Alors que 59 % d'eux sont en accord avec celle-ci.

### ***Initiateur(s) du changement***

Pour la question portant sur l'implication de parties prenantes de l'organisation à initier le changement au sein de celle-ci, les réponses sont clairement binaires. Quoi qu'il en soit, la question visait à savoir si :

- a. Dans 34 % des cas, le conseil d'administration ne s'est pas impliqué du tout à initier le changement, contre 38 % fortement.
- b. Dans 54 % des cas, le PDG – DG s'est impliqué à initier le changement fortement, contre un pourcentage de 18 % pour ceux qui ne se sont pas impliqués du tout.
- c. Le VP s'est impliqué à initier le changement dans 21 % des cas : pas du tout. Contre un pourcentage de 40 % impliqué fortement.
- d. Dans 50 % des cas, les actionnaires ne se sont pas impliqués du tout à initier le changement, contre 24 % fortement.
- e. Les chefs d'équipe se sont impliqués à initier le changement dans 12 % des cas pas du tout, contre près de 50 % fortement.
- f. Dans 21 % des cas, les cadres ne se sont pas impliqués à initier le changement, alors que 45 % des cas indiquait une forte implication.
- g. Les employés se sont impliqués à initier le changement dans 38 % des organisations répondantes : pas du tout. Puis, dans 21 % des cas, les employés étaient impliqués fortement.
- h. Le syndicat s'est impliqué à initier le changement dans 58 % des cas pas du tout, contre 19 % fortement.
- i. Dans 35 % des cas, d'autres membres de l'organisation ne se sont pas impliqués du tout à initier le changement, contre 42 % fortement. Les « autres membres » sont associés par les répondants à des comités de gestion du changement et des conseillers, directeurs, responsables des ressources humaines d'après ceux ayant indiqués qu'il y avait d'autres gens impliqués dans l'initiation du processus.

## **Résistance au changement**

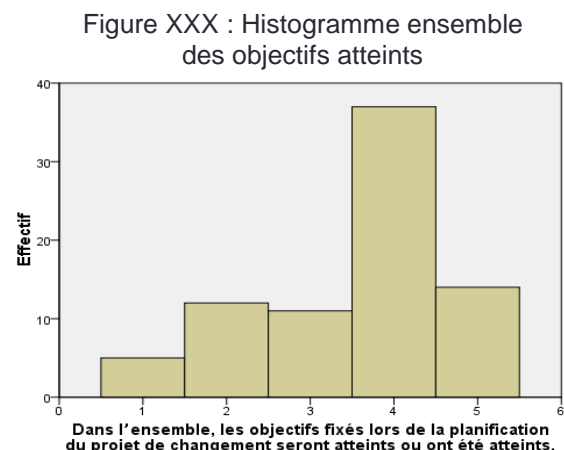
Le questionnaire se composait d'une question visant à savoir s'il y avait de la résistance par rapport à la mise en œuvre d'un projet de changement et si oui, d'où elle provenait?

1. L'étude empirique voulait mesurer la réticence des acteurs du processus de changement organisationnel en utilisant une échelle à 7 niveaux qui devrait être ramenée à moins d'échelons pour une utilisation quantitative plus poussée. Pour le présent portrait, l'échelle de mesure reste à 7 niveaux :
  - a. Plus de 75 % des répondants ont affirmé que le conseil d'administration n'est que peu ou pas réticent au changement.
  - b. Dans la même proportion, 75 % ont indiqué que le PDG ou DG n'était que peu ou pas réticent au changement.
  - c. La réticence au changement des VP était très faible ou inexistante dans 64 % des cas répertoriés et moyennement existante pour 16 % d'eux.
  - d. Les actionnaires ont été identifiés non-réticents à 48 % de l'échantillon, mais réticent pour 22 % de celui-ci.
  - e. La réticence des employés est répartie de façon plus égale sur l'échelle de mesure, 14 % sont pas ou peu réticents, 35 % sont fortement réticents et une tendance centrale pour plus de 36 % des cas.
  - f. Du côté du syndicat, la réticence se résultait mineure pour 16 % des répondants, contre majeure à 54 % de l'échantillon.

## **Performance du changement**

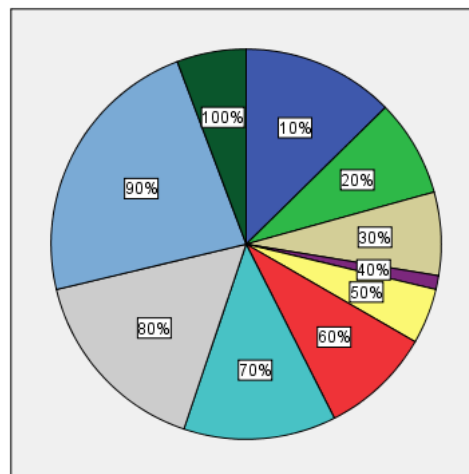
À différents égards, le questionnaire a mesuré auprès des répondants, la performance du projet de changement qu'ils ont mené.

1. Dans l'ensemble, les objectifs fixés lors de la planification du projet seront atteints ou l'ont été, 64 % des répondants sont d'accord avec cette affirmation, contre 21 % en désaccord et près de 14 % se situant entre les deux.



2. Dans 27 % des cas à l'étude, la probabilité de succès du projet de changement est estimée entre 0 et 30 sur 100. Pour 57,5 % des organisations répondantes, la probabilité de succès du projet de changement se situe entre 70 et 100. Puis, près de 15 % la situe entre 30 et 70.

Figure XXXI : Diagramme probabilité succès



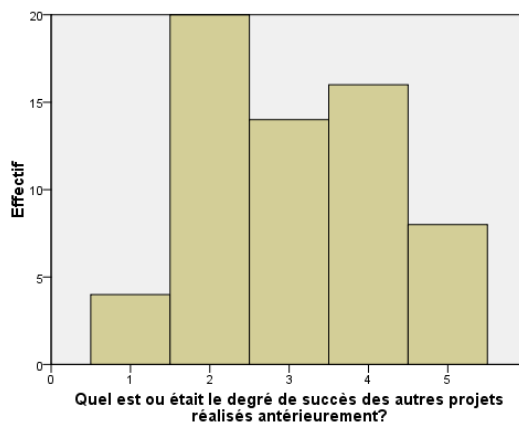
3. Le degré de satisfaction générale des personnes concernées par ledit changement est faible selon 29 % des répondants, mais fort pour plus de 52 %.

Figure XXXII : Histogramme satisfaction générale



4. Le degré de succès des projets de changement réalisés antérieurement était faible dans 38 % des cas, moyen dans près de 23 % d'eux et estimé un succès pour plus de 37 % des organisations répondantes.

Figure XXXIII : Histogramme succès antérieurs



## ***Communication du changement***

Le questionnaire servait ici à mesurer la communication organisationnelle quant au projet de changement.

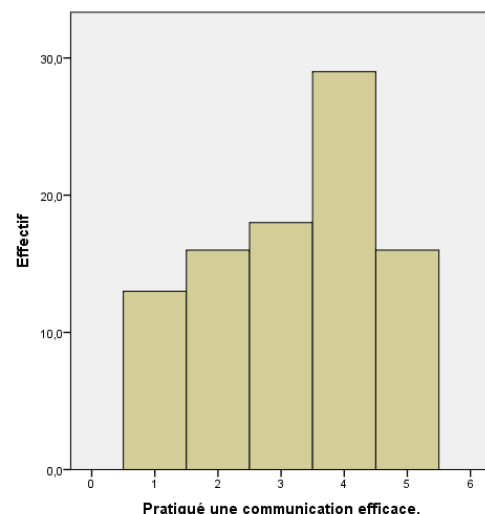
1. Le changement fut annoncé par :
  - a. La direction ou les cadres dans 88 % des cas.
  - b. Les médias dans 22 % des cas.
2. Sur une échelle ramenée à 5 niveaux, les employés impliqués dans le processus de changement ont été informés :
  - a. Du déroulement, rarement pour 40 % des répondants, contre fréquemment pour 49 % des organisations.
  - b. Du degré de réalisation, rarement dans 47 % des cas et souvent à 35 %.
  - c. Du respect des échéances, rarement à 52 % de l'échantillon, mais fréquemment à 31 %.
  - d. Des modifications au contenu, rarement pour 46 % d'organisations, contre fréquemment à 38 %.

## ***Gestion du changement***

Afin d'en savoir davantage sur les comportements, les méthodes et les objectifs du gestionnaire du projet de changement et possiblement d'identifier des difficultés, une série de questions à propos de cet individu était nécessaire.

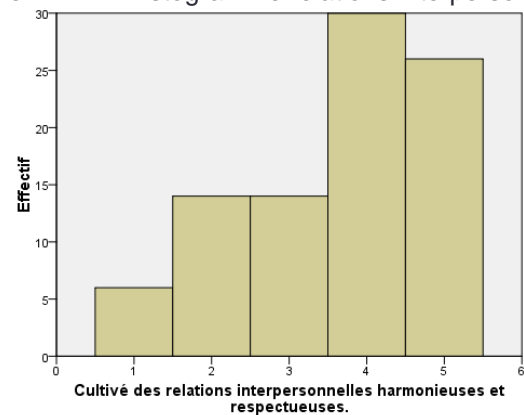
1. Sur une échelle de 1 à 5, le responsable du changement a :
  - a. Pratiqué une communication efficace, rarement à 31 % contre souvent à 48 % de répondants. Près de 20 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.

Figure XXXIV : Histogramme communication efficace



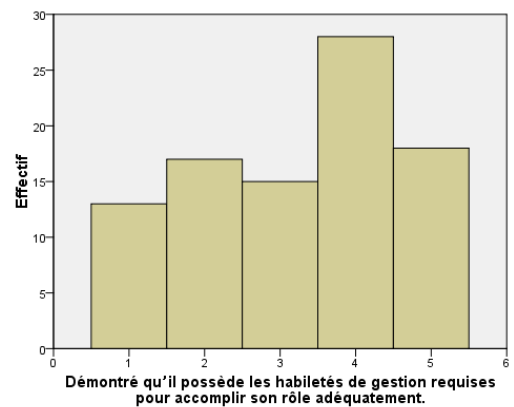
- b. Cultivé des relations interpersonnelles harmonieuses et respectueuses, rarement à 21 % contre souvent à 61 % de répondants. Près de 15 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.

Figure XXXV : Histogramme relations interpersonnelles



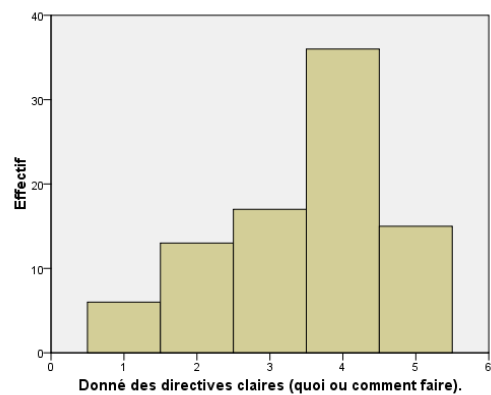
- c. Démontré qu'il possède les habiletés de gestion requises pour accomplir son rôle adéquatement, rarement à 32 % contre souvent à 50 % de répondants. Près de 16,5 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.

Figure XXXVI : Histogramme habiletés gestion



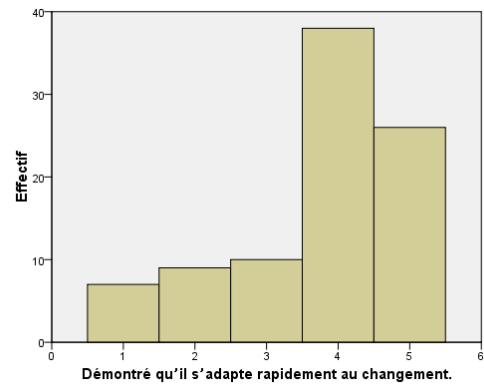
- d. Donné des directives claires, rarement à 21 % contre souvent à 58 % de répondants. Près de 19,5 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.

Figure XXXVII : Histogramme directives claires



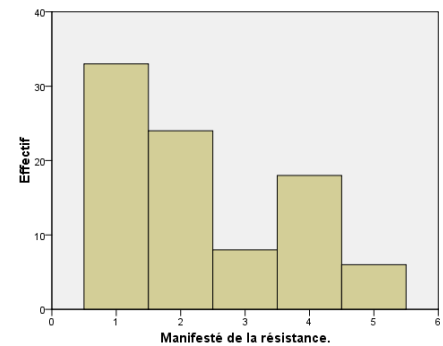
- e. Démontré qu'il s'adapte rapidement au changement, rarement à 17 % contre souvent à 70 % de répondants.

Figure XXXVIII : Histogramme s'adapte



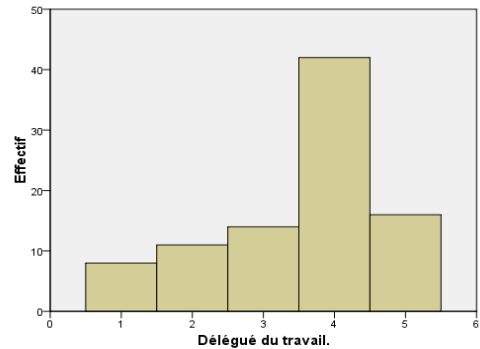
- f. Manifesté de la résistance, rarement à 64 % contre souvent à 26 % de répondants.

Figure XXXIX : Histogramme résistance



- g. Délégué du travail, rarement à plus de 20 % contre souvent à 63 % de répondants. Plus de 15 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.

Figure XL : Histogramme déléguer



- h. Démontré de l'intégrité, rarement à 11 % contre souvent à 80 % de répondants.

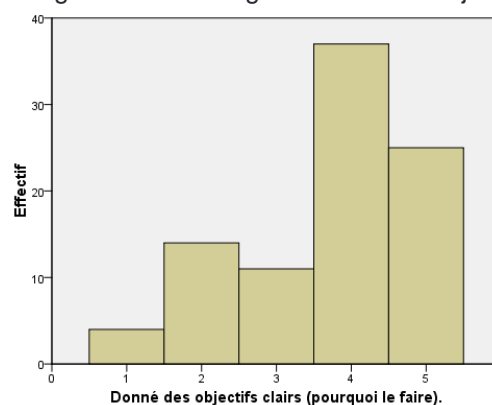
Figure XLI : Histogramme intégrité





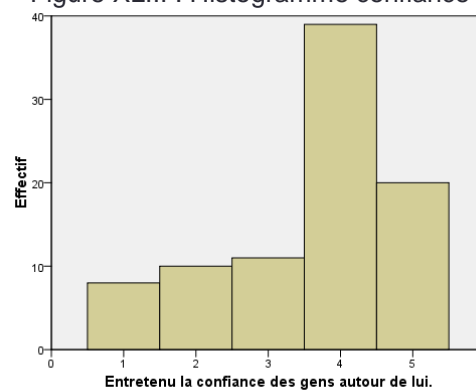
- i. Donné des objectifs claires, rarement à 19 % contre souvent à 67 % de répondants.

Figure XLII : Histogramme donné objectifs



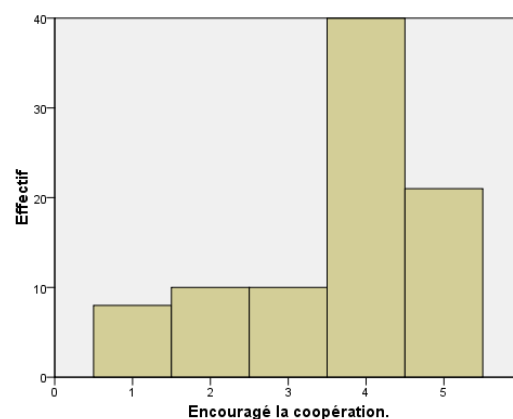
- j. Entretenu la confiance des gens autour de lui, rarement à 20 % contre souvent à 66 % de répondants.

Figure XLIII : Histogramme confiance



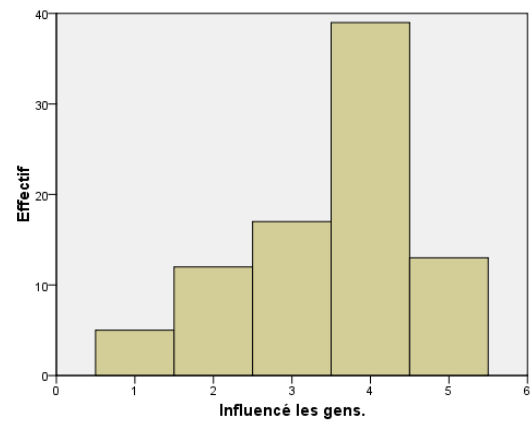
- k. Encouragé la coopération, rarement à 20 % contre souvent à 68 % de répondants.

Figure XLIV : Histogramme coopération



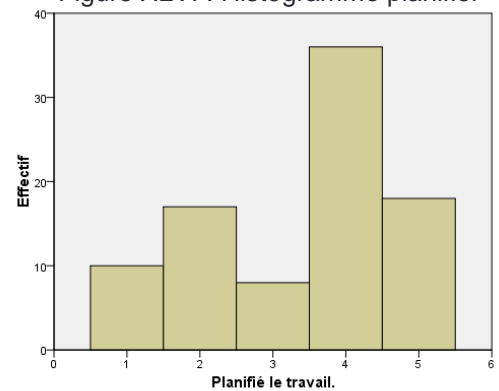
- l. Influencé les gens autour de lui, rarement à plus de 30 % contre souvent à 60 % de répondants. Plus de 19 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.

Figure XLV : Histogramme influencer



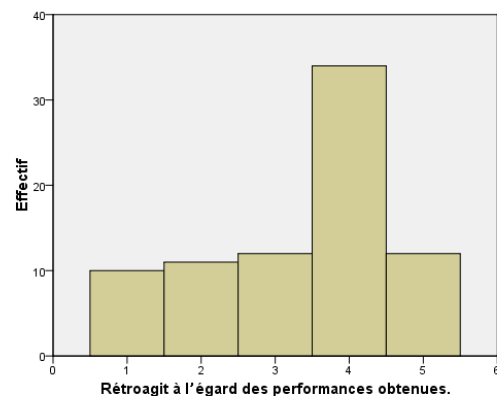
- m. Planifié le travail, rarement à plus de 30 % contre souvent à 60 % de répondants.

Figure XLVI : Histogramme planifier



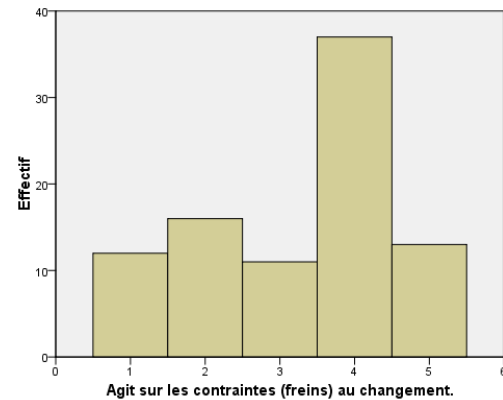
- n. Rétroagit à l'égard des performances obtenues dans 25 % des cas rarement, mais fréquemment dans 58 % des organisations. Avec un peu plus de 15 % de répondants ayant indiqué la mesure centrale.

Figure XLVII : Histogramme rétroagit



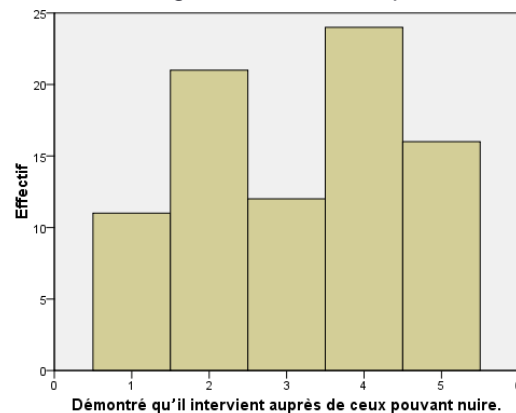
- o. Agit sur les freins au changement, plus rarement selon 31 % de l'échantillon à l'encontre de 55 % des cas plus fréquemment.

Figure XLVIII : Histogramme agit sur les contraintes



- p. Démontré qu'il intervient auprès de ceux pouvant nuire dans 38 % des cas assez rarement, mais dans une proportion de 47 % de façon plus fréquente.

Figure XLIX : Histogramme intervient pour nuisances



- q. Sélectionné les personnes prédisposées au changement, rarement d'après 34 % des répondants contre souvent pour 58 % d'entre eux.

Figure L : Histogramme sélection des prédisposés



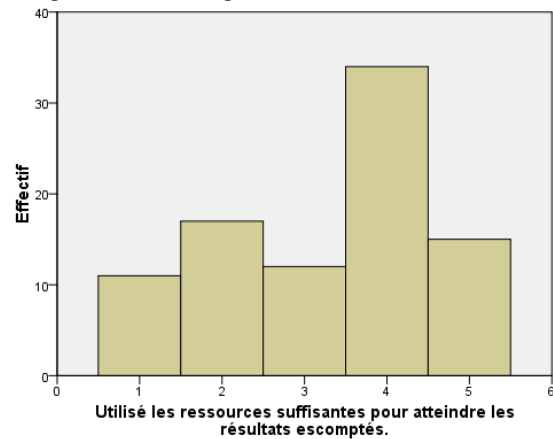
- r. Développé les compétences des personnes sélectionnées, rarement pour 43 % des organisations et fréquemment pour 48 % d'elles.

Figure LI : Histogramme développer compétences



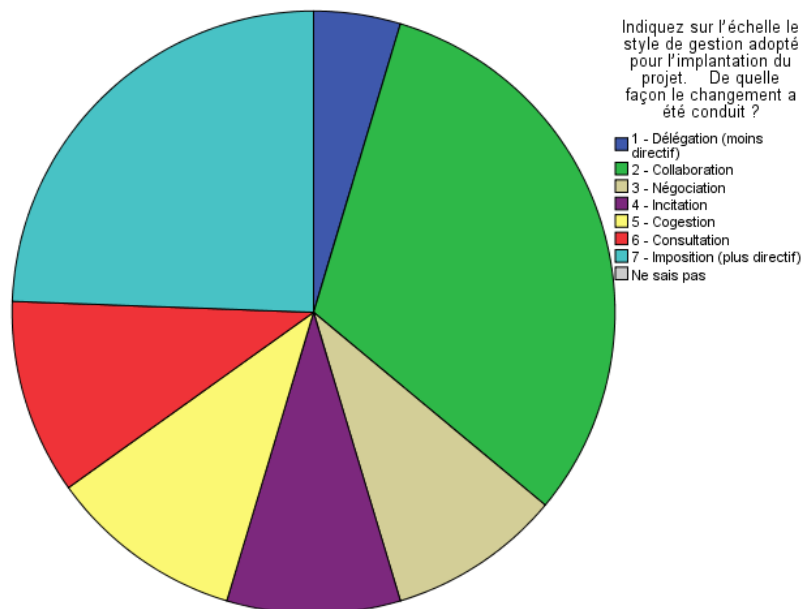
- s. Utilisé les ressources suffisantes pour atteindre les résultats escomptés, rarement selon 31 % des répondants contre souvent pour 55 % d'eux.

Figure LII : Histogramme ressources suffisantes



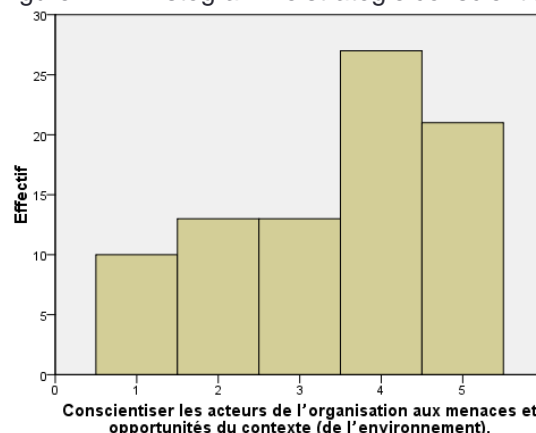
2. Le changement a été conduit par la méthode de :
- a. Délégation dans seulement 4,5 % des organisations ayant répondues.
  - b. Collaboration d'après un peu plus de 30 % des répondants.
  - c. Négociation selon 9 % d'entre eux.
  - d. Incitation selon 9 % d'entre eux également.
  - e. Cogestion pour 10 % des participants à l'étude.
  - f. Consultation pour un autre 10 %.
  - g. Imposition pour près de 24 % de l'échantillon.
  - h. Inconnue dans le cas de 3,4 % des répondants.

Figure LIII : Diagramme style de gestion



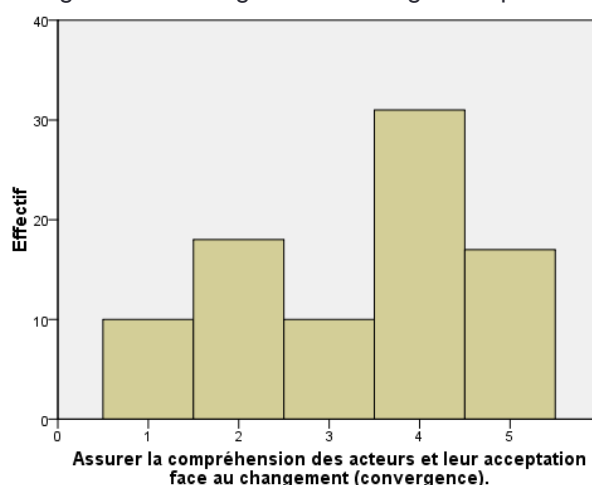
3. L'organisation a eu recours à la stratégie de conscientisation des acteurs de l'organisation face aux menaces et opportunités de l'environnement pour 57 % des répondants presque toujours ou toujours. 11,9 % ont affirmé très rarement, 15,5 % rarement et 15,5 % moyennement.

Figure LIV : Histogramme stratégie conscientisation



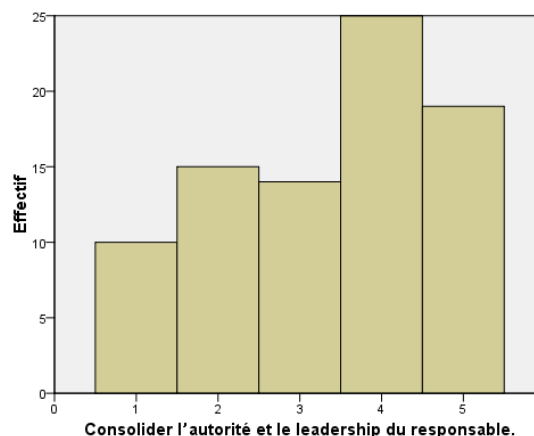
4. L'organisation a eu recours à la stratégie d'assurer la compréhension des acteurs et leur acceptation face au changement (convergence) pour 55 % des répondants presque toujours ou toujours. 11,6 % très rarement, presque 21 % rarement et 11,6 % moyennement.

Figure LV : Histogramme stratégie compréhension



5. L'organisation a eu recours à la stratégie de consolidation de l'autorité et du leadership du responsable pour 53 % des répondants presque toujours ou toujours. 12 % très rarement, 18 % rarement et presque 17 % moyennement.

Figure LVI : Histogramme stratégie consolider autorité

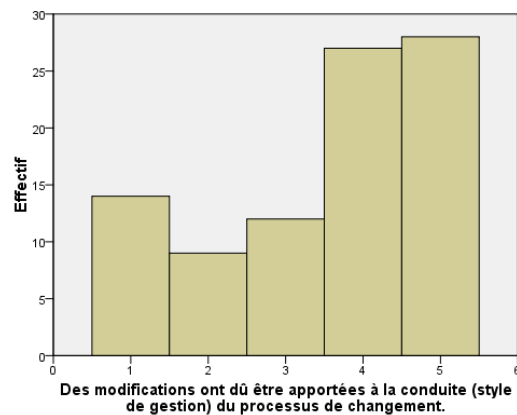


## Modifications au changement

Afin d'identifier de possibles difficultés liées au projet de changement, le questionnaire comprenait une série de question sur les modifications apportées au projet alors qu'il était en cours.

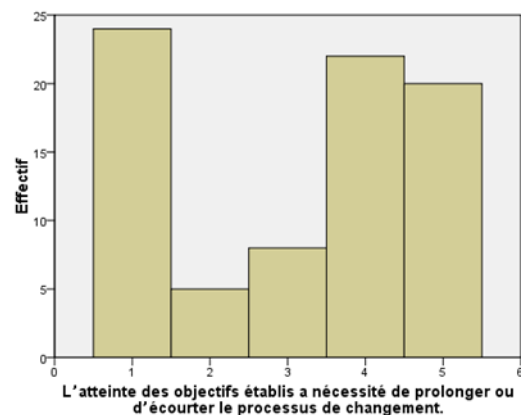
1. Les répondants sont en désaccord dans 25 % des cas par rapport à l'affirmation suivante : Des modifications ont dû être apportées à la conduite (style de gestion) du processus de changement. Contre un peu plus de 60 % des répondants qui sont en accord.

Figure LVII : Histogramme modification style de conduite



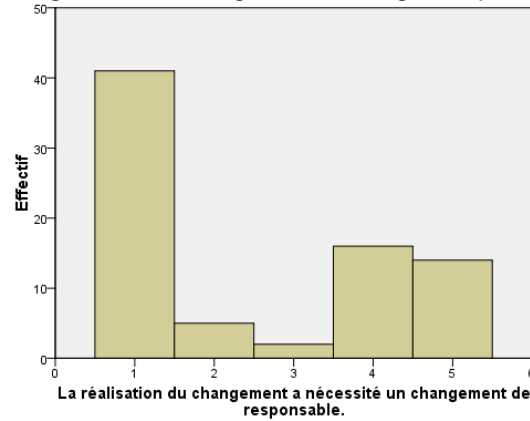
2. Les répondants sont en désaccord dans 36 % avec l'affirmation suivante : L'atteinte des objectifs établis a nécessité de prolonger ou d'écourter le processus. des cas vis-à-vis cette affirmation. Contre 52 % d'eux qui sont en accord.

Figure LVIII : Histogramme modification durée



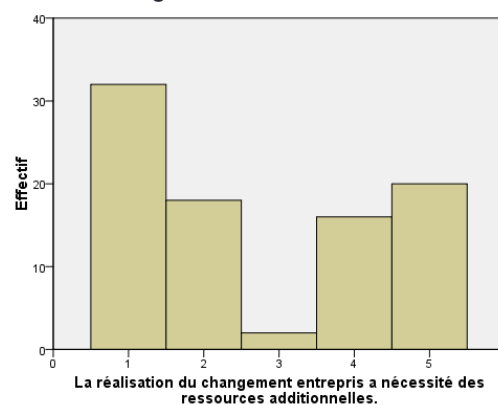
3. La réalisation du changement a nécessité un changement de responsable, les répondants sont en désaccord dans 58 % des cas vis-à-vis cette affirmation, contre 37 % d'eux qui sont en accord.

Figure LIX : Histogramme changer responsable



4. La réalisation du changement entrepris a nécessité des ressources additionnelles, les répondants sont en désaccord dans 56 % des cas vis-à-vis cette affirmation, contre 40 % d'eux qui sont en accord.

Figure LX : Histogramme ressources additionnelles



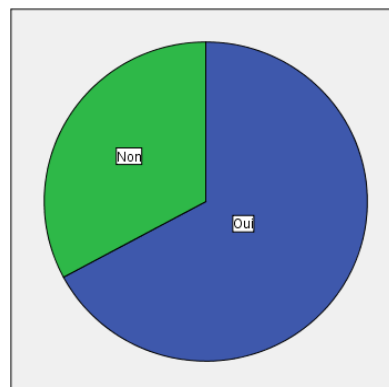
5. La réalisation du changement a nécessité des modifications d'échéance :
- a. Dans plus de 95 % des cas une prolongation.
  - b. Dans moins de 5 % des cas une diminution de délais.
6. Quel est le nombre de mois :
- a. Pour plus de 17 % des répondants, une modification de 2 mois et moins a été nécessaire.
  - b. Pour un peu moins de 40 % des participants à l'étude, une modification de 6 mois ou moins fût nécessaire.



- c. Et, dans plus de 70 % des cas, la modification d'échéance était d'un an ou moins – dont 23 % ont indiqué 12 mois.
- d. Les 30 % de répondants restant ont indiqué entre 15 mois et 60 mois.

7. La réalisation du changement a nécessité de revoir les objectifs, 67 % des réponses sont positives à cette affirmation (bleu = oui; vert = non).

Figure LXI : Diagramme revoir objectifs

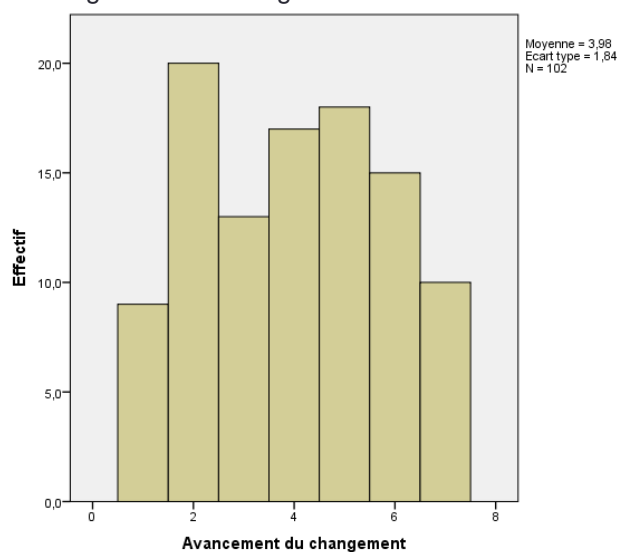


### ***Situation du changement***

Ici, il s'agissait de vérifier à quelle phase ou niveau d'avancement du projet de changement, les difficultés étaient rencontrées.

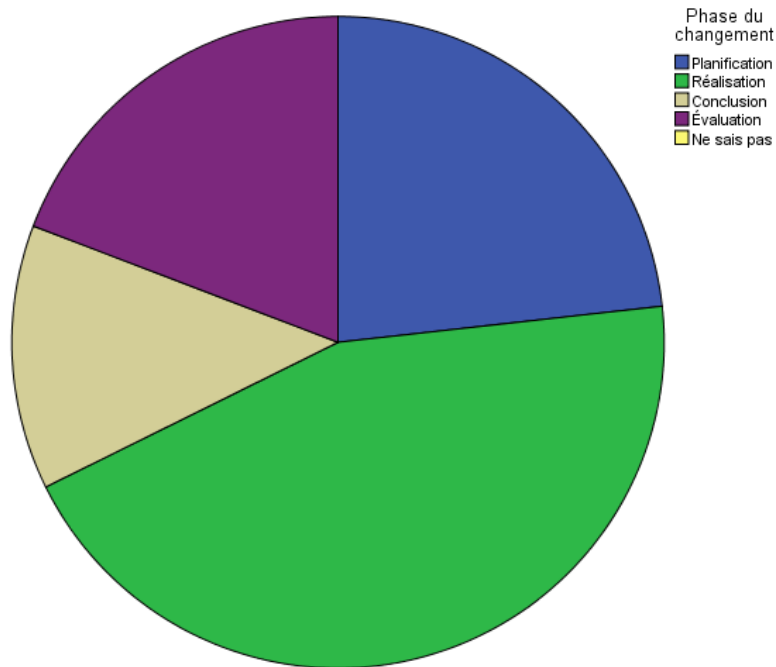
1. L'avancement de la réalisation du projet de changement se répartit à tous les niveaux de l'échelle de mesure.

Figure LXII : Histogramme avancement



2. Les participants estiment cependant en être à la phase de réalisation dans 44 % des cas. Dans la phase de planification pour 23 % d'entre eux, versus 19 % qui en sont à l'évaluation du projet. Et le 13 % restant en est à la conclusion.

Figure LXIII : Diagramme phase du changement



## 4.2 Discussion des résultats

De nombreux éléments doivent faire l'objet d'une mesure plus concrète avant d'en affirmer les relations et forces d'impacts. Alors que d'autres éléments ont rempli leur fonction : de dénicher une ou des pistes à approfondir ultérieurement. C'est précisément ces résultats qui feront l'objet de la discussion.

#### **4.2.1 Retour sur les choix de cette étude**

L'un des premiers passages de ce mémoire repose sur le choix d'une perspective pour aborder le changement organisationnel. Visant à obtenir un portrait du changement organisationnel dans les organisations québécoises de 100 employés et plus, la perspective objective pour son point de vue fonctionnaliste, sa structure de recherche (questionnaire) et son objet quantifiable étaient nécessaires pour respecter l'aspect empirique de cette étude. Il en convient au final, qu'il s'agit d'une perspective parmi d'autres, qui permet de récolter des données statistiques, sans toutefois permettre une analyse tous azimuts. Un ouvrage qui couvrirait les quatre perspectives de Giroux (2011) à l'égard d'éléments précis du changement, permettrait un portrait plus vaste.

Ensuite, le choix de définition (point de vue fonctionnaliste [...] revêtira deux sens soit celui d'une différence et celui de la planification de concrétisation) pour le projet de changement a contribué à l'élaboration du dit portrait par son apport sur deux plans.

- 1- Projet : un état X (actuel) vers un état Y (souhaité) : la nature, le type, l'initiation du changement, etc.
- 2- Processus : planification et mise en œuvre du projet : la gestion, les modifications, la réalisation du changement.

Cet apport est supporté par les données analysées, tous deux semblent imbriqués dans le changement, sans toutefois pouvoir affirmer si l'un ou l'autre domine, influence ou prend plus d'importance sur l'autre. Donc, il semble juste de convenir que la définition utilisée est complète bien qu'en menant une nouvelle étude qui bonifierait celle-ci, une nouvelle définition toujours plus complète pourrait surgir.

En ce qui a trait aux nombreux éléments constitutifs relevés pour cette recherche empirique, il faut souligner qu'encore plus d'éléments auraient pu être étudiés. Par exemple, le leadership qui est un thème abordé par bon nombre d'auteurs pourrait

constituer un nouvel élément dans une future étude. Par contre, il s'est révélé que plus le nombre d'éléments constitutifs est important, plus le questionnaire contient d'items à répondre; un désavantage certain lors de la collecte de données. De plus, l'analyse et l'interprétation de toutes ces données au final n'en reste pas moins superficielle, puisque l'objectif ici reste de dresser un portrait et non pas d'analyser en profondeur tous les éléments. Dans cet état d'esprit, aucun des éléments n'est apparu comme complètement inutile, mais certains (voir points 4.2.2 et .3 et .4) ont manifesté plus d'intérêt par leur analyse.

#### **4.2.2 Un portrait québécois inspiré**

Il convient de préciser le fait que les échantillons utilisés entre Banham (2005) et la présente étude sont différents entre autres par leur couverture géographique, leur cible ainsi que les caractéristiques des organisations dirigées par ces gestionnaires. Néanmoins, la définition de projet de changement reste la même : un état X vers un état Y qui peut être causé ou souhaité pour diverses raisons : pressions internes ou externes, motivations, etc. Aussi, les objectifs des deux ouvrages divergent, de même que l'ensemble méthodologique employé. Étant donné ces précédentes différences, l'interprétation des données recueillies selon le modèle de Banham ne semblait pas le plus approprié à la situation. C'est pourquoi, le choix d'un cadre d'analyse relevant d'objectifs portraitistes convenait mieux à cette étude.

D'ailleurs, pour couvrir l'analyse du grand nombre d'éléments constitutifs de cette étude, ce sont les trois propositions de Gersick (1991) qui semblent tout indiqué : 1- les façons de briser l'inertie (raisons/causes du projet de changement, planification-réalisation), 2- le

rôle des émotions (gestion et réticence) puis, 3- le contact avec l'environnement (pressions internes et externes, motivations).

Tableau III : Cadre d'interprétation selon Gersick (1991)

<b>Gersick (1991)</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Interprétation</b>
<b>1-</b> Plusieurs façons de briser l'inertie d'une période d'équilibre dont : A- l'attraction des nouveaux venus dans une situation de crise et B- l'arrivée du système à un moment clé. Un autre déclencheur du changement est présenté dans le modèle de Levinson et Gersick : C- les membres du système utilisent leur conscience aiguë du temps pour arrêter l'inertie.	Q11, Q18, Q19-20	Les nouveaux venus dans l'organisation sont conséquents par exemple à une fusion, une restructuration ou un transfert de pouvoir. Les moments clés consistent à une innovation ou un conflit. L'utilisation de la conscience aiguë pourrait être une redéfinition de mission ou des stratégies.
<b>2-</b> Le rôle des émotions, le contact avec l'environnement, la cognition et la dynamique des connaissances puis, la dispersion des changements révolutionnaires à travers le système organisationnel.	Q16-17, Q21-22, Q29-30-31, Q37 à 40	Émotions : non mesurées dans la présente étude. Environnement : pressions règlementaires, économiques, concurrentielles, technologiques, etc. Cognition et dynamique : gestion (comportements appliqués), stratégies et mesure. Dispersion : non mesurée.
<b>3-</b> L'établissement d'une nouvelle structure profonde.		Non mesuré.

Bref, il existe bel et bien de nombreuses façons de briser l'inertie au sein d'une organisation, les résultats de cette étude en font état. Les projets de changement organisationnel peuvent être mis sur pied pour gérer une restructuration (43 %), une fusion ou une acquisition (26 %), un processus de relève (9 %). Ou encore, les dirigeants et gestionnaires d'eux-mêmes vont déclarer un changement pour modifier la structure de

l'organisation (17 %), faire de l'amélioration (4 %) ou se redéfinir (12 %). Finalement, parmi les façons de briser l'inertie, l'arrivée de l'organisation à un moment clé se confirme également par les données récoltées : innovation technologique (11 %), concurrence (7 %), conflits avec une ou des parties prenantes (5 %). Autre aspect que la présente étude vient confirmer par rapport à la proposition #2 de Gersick (1991), l'environnement organisationnel et les connaissances/compétences des individus de l'organisation jouent un rôle dans la période de révolution. Entre autres, il y a certains éléments constitutifs nommés parmi les réponses : pressions règlementaires (9 %), économiques (12 %), administratives (15 %), bénéficiaires (12 %). Quant à l'établissement d'une nouvelle structure profonde, il serait intéressant de contribuer à la revue de littérature au sujet du changement organisationnel en effectuant une étude sur cet aspect uniquement. L'atteinte des objectifs fixés au projet de changement se réalise comment et à quel moment est-ce bien terminé? De la même façon, reconduire une étude empirique à propos du changement organisationnel dans un cadre plus restreint se limitant à valider ou infirmer les propositions de Gersick (1991) trouverait sa pertinence, en plus de compléter la présente recherche.

Nonobstant Banham (2005) ou Gersick (1991), de nombreux auteurs de la revue de littérature contribuent à la réflexion qu'impose un portrait du changement organisationnel, au Québec comme ailleurs. Et, sans égard aux auteurs directement, les pistes d'exploration dégagées des résultats de la présente étude sont nombreuses.

#### **4.2.3 Créneau de recherche ultérieure #1 : Les facteurs influents de l'environnement interne et externe à l'organisation**

En regard aux auteurs Soparnot (2011), Judge & Douglas (2009), Colletette & Schneider (1996), Lawler (2006), Burke (2013) et Desmers & Hafsi (1997), la présente étude dresse un portrait de cette rubrique grâce à certains items précis de son questionnaire, bien qu'il ne soit pas possible d'identifier lesquels avaient un impact précis et le poids de cet impact, et faute de pouvoir généraliser les résultats. À la rubrique : « En quoi consiste les influents des environnements interne et externe sur le processus de changement organisationnel », voici ce que livre l'analyse des données.

Dans un premier temps, c'est une innovation qui déclenche la mise en place d'un projet de changement chez les organisations répondantes. À égalité, il y a les types d'innovation qu'on pourrait qualifier de liée à la production et à la main d'œuvre, soit une avancée technologique, un processus d'optimisation ou une réorganisation qui apparaissent comme étant les principaux facteurs explicatifs au changement désiré.

Dans un deuxième temps, la modification de structure organisationnelle est nommée en tant que phénomène du projet de changement. Il s'agit par exemple de la fusion de deux départements ou l'abolition d'une unité de service. Ce qui concorde à une certaine logique puisqu'une telle modification au sein d'une organisation consiste en soi à un projet de changement et moins à un facteur, bien que cette explication puisse être l'élément déclencheur.

À la troisième place, un changement d'acteurs à la direction est cité comme facteur influent.

Ensuite, des pressions économiques ou la redéfinition de la mission & des stratégies de l'organisation viennent au classement des explications au changement; l'un étant un facteur externe et l'autre interne.

En cinquième position, des pressions technologiques ou une croissance organisationnelle viennent influencer sur l'avènement d'un projet de changement.

Dans un dernier temps, en sixième ordre d'importance, des pressions réglementaires, une diminution des ventes ou des profits apparaissent à égalité en tant qu'explication au processus de changement organisationnel.

D'autres facteurs pourraient être cités, mais leur importance étant moindre que ceux dont il a été question ci-haut, leur description ne servirait qu'à ajouter aux nombreuses explications déjà citées. Ils sont néanmoins disponibles dans la section des résultats par item. Dans le même ordre d'idées, un item au questionnaire demandait aux répondants de décrire le projet de changement duquel leurs réponses découleraient. Quelques grandes familles de projets peuvent être dégagées de cette question que voici.

- Acquisition, fusion, assimilation
- Production, performance, efficacité & efficience
- Centralisation, décentralisation, restructuration ou réorganisation
- Culture organisationnelle
- Environnement
- Pratiques de gestion – administration
- Mix de toutes ces réponses

Il y a donc, entre les facteurs explicatifs et le type de projet de changement mené, une concordance certaine. Par exemple, parmi les explications ayant le plus souvent été indiquées par les participants à l'étude, une innovation organisationnelle apparaît. Ce qui concorde avec le fait que dans les types de projets énumérés, la réorganisation se révèle



également. De même que pour une modification à la structure organisationnelle qui concorde avec les fusions, acquisitions, etc. À ce titre, plus de 40 % des projets concernaient une restructuration; un peu plus du quart des projets de changement regardaient une fusion ou acquisition; moins de 10 % des projets concernaient un transfert de pouvoir générationnel ou de propriété.

De nombreux auteurs dont Soparnot (2011), Kotter (2012) et Burke (2013) abordent le « responsable du projet de changement » comme un facteur de succès qui mérite les propositions suivantes : Un leadership transformationnel (personnification du changement, rassembleur des participants, compétent) favorise le succès d'un changement; Un leader du changement favorise l'apprentissage continu et la prise de risques. Il est ouvert aux autres et à leurs idées et; Le leadership agit sur la performance organisationnelle à travers les pratiques de gestion, le climat de travail interne et la motivation. Certains résultats de la présente étude, jugés intéressants à cet effet méritent d'être ici présentés.

- Les principaux initiateurs d'un projet de changement semblent être les membres de la direction et leurs subordonnés immédiats (cadres et chefs). Fait intéressant, 42 % de répondants ont indiqué qu'il y avait un autre membre ayant initié le changement et leurs spécifications montrent majoritairement des gestionnaires en ressources humaines. Notez que le questionnaire a été répondu en bonne partie par des gens impliqués dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un biais puisque l'étude a été distribuée auprès de l'ordre des gestionnaires en ressources humaines agréés, entre autre.
- Le responsable du projet de changement au sein de l'organisation semble être remis en question, sa légitimité est partagée dans près de la moitié des cas.
- En regard au rôle ou à la position hiérarchique des répondants organisationnels, les questions où un jugement quant aux comportements d'autres acteurs du changement en dehors d'eux-mêmes pourraient être précaire.

#### **4.2.4 Créneau de recherche ultérieure #2 : Le processus opérationnel d'un projet de changement organisationnel**

Soparnot (2011) et Kotter (1998) mettent l'accent sur la manière dite incrémentale, alors que Colletette & Schneider (1996) émettent la combinaison décrite précédemment au chapitre 2. Le projet de recherche ci-contre a axé la question de l'opérationnalisation d'un changement sur la gestion qui en est faite, autant en termes de style que d'indicateurs de rendement. Il faut noter que l'échantillon comprend autant de projets avancés dans leur réalisation que de projets à leurs premiers balbutiements, ainsi que plusieurs sont à moitié terminés. En voici les principaux constats dégagés par l'étude.

D'abord la grande majorité des organisations ne mènent qu'un à deux projets de changement simultanément et un quart d'entre elles dirigent trois à cinq projets tout au plus. Une remarque d'un répondant laisse croire que les projets ne sont pas tous de même envergure, ni de même durée. Il est donc possible que des projets de changement se chevauchent au sein d'une même organisation. Également, le nombre de personnes concernées dans l'organisation n'est pas nécessairement de 100 % ce qui porte à dire qu'il peut y avoir plusieurs projets qui ne s'entrecoupent possiblement pas.

Ensuite, plus de la moitié des répondants estiment que le projet de changement au sein de leur organisation est d'une importance majeure se caractérisant par des ajustements en profondeur, fondamentaux.

De plus, le quart de l'échantillon a mené son changement, selon son dire, sans interruption dans le processus alors qu'un autre quart l'a fait avec beaucoup d'interruptions.

Également, dans l'opérationnalisation du projet de changement, des difficultés apparaissent majeures pour une majorité d'organisations : les connaissances des intervenants quant au processus, la perception du changement, les ressources pour la

réalisation du projet et la compréhension de celui-ci. De façon inverse, deux éléments sont évalués comme des difficultés mineures ou plutôt, ne sont pas des difficultés. Il s'agit de la possibilité de récompenser la conduite du changement et le lien perçu entre les efforts et les résultats. Puis, quatre difficultés se partagent d'un extrême à l'autre. Il y a la mesure des résultats, le partage des responsabilités, la crédibilité du responsable et le style de conduite adopté.

Aussi, comme la littérature le démontre, la gestion d'un changement organisationnel est plus que souvent parsemée de réticence. Parmi les acteurs résistants au changement, l'étude québécoise montre qu'il y a le syndicat et les employés en forte importance. Les autres intervenants semblent identifiés comme étant faiblement réticents.

Poursuivant en se référant aux grandes étapes du processus de changement (planification, réalisation, conclusion, évaluation), voici un portrait de l'opérationnalisation selon les répondants et leur projet :

- 70 % des projets ont fait l'objet d'un diagnostic préalable.
- Dans près de 50 % des cas, les parties prenantes de la situation initiale ont été impliquées dans le diagnostic.
- Le projet a été planifié avant d'être amorcé pour 58 % d'entre eux,
- Seulement 25 % des projets n'ont pas nécessité d'ajustements quant au style de gestion adopté contre 60 % qui l'ont requis.
- Dans plus de 50 % des projets, il a fallu prolonger ou écourter le processus de changement, pour plus de 95 % des répondants, il s'agissait d'une prolongation de la durée. Pour ceux étant en cours de réalisation, 60 % d'eux croient que la durée de réalisation de leur projet de changement sera dépassée.
- Légèrement plus de 37 % des responsables de projet se sont fait remplacer en cours de processus.
- Finalement, plus de 56 % des projets n'ont pas nécessité de ressources additionnelles contre 40 % qui en ont eu besoin.

- Dans 67 % des projets, il a fallu revoir les objectifs fixés au départ.

Puis, du côté humain, le responsable attribué au projet de changement s'est fait juger positivement par rapport à son entretien des relations interpersonnelles et de la confiance autour de lui, ses directives et objectifs clairs, son adaptation au changement, son aptitude à déléguer du travail, son intégrité, son encouragement à la coopération, son influence des gens, sa planification du travail et de sa rétroaction à l'égard des performances obtenues. Cependant, il a été jugé négativement ou moyennement sur certains aspects. La communication semble être un élément de discussion intéressant, car les répondants sont très répartis sur celui-ci, la démonstration des habiletés de gestion du responsable semble également à discuter bien que dans 50 % des cas ce soit positif, plus de 30 % n'en sont pas certains. Dans le même schéma d'analyse, ses agissements sur les contraintes au changement sont jugés insuffisants pour 31 % de répondants ce qui correspond au même jugement porté pour l'aspect de ses interventions auprès de ceux pouvant nuire.

En ce qui concerne la formation en lien avec le projet de changement, presque 50 % des organisations l'ont proposé à leurs membres / employés. Cette statistique est cohérente à celle du responsable de changement qui s'est fait évaluer pour l'aspect du développement des compétences des personnes sélectionnées pour le supporter dans le projet de changement (43 % rarement vs 48 % souvent). Par contre, c'est près de 85 % des répondants qui estiment que la formation favorise le succès d'un tel processus.

De plus, 30 % des projets de changement ont été conduit dans un style de gestion collaboratif, contre près de 24 % de façon imposée.

En ce qui a trait au succès des projets menés, bien que la majorité des projets aient nécessité de revoir leurs objectifs, c'est 64 % des projets qui atteindront les objectifs fixés

lors de la planification du processus et le pourcentage monte à 70 % pour l'atteinte du principal objectif.

Quant au dépassement des coûts n'est pas répandu puisque 42 % de l'échantillon est en désaccord avec cette affirmation. Dans le même ordre d'idées, 73 % des projets devraient voir leur rentabilité augmenter et 64 % leurs coûts diminuer. Puis, la qualité de leurs produits et/ou services augmentera pour plus de 60 %.

Pour terminer, la satisfaction des personnes concernées par le changement, près de 50 % des organisations auront réussies à cet effet, contre un peu moins de 30 % qui auront obtenu qu'un faible à très faible taux de satisfaction.

#### **4.2.5 Créneau de recherche ultérieure #3 : En quoi communiquer intervient sur le changement organisationnel?**

Les auteurs Soparnot (2011), Kotter (2012), Collerette & Schneider (1996) ainsi que Desmers & Hafsi (1997) abordent le sujet de la communication en cours de changement organisationnel sous les angles de « facteur déterminant de la réussite d'un processus de changement » et de « facteur diminuant la résistance au changement », dans la présente étude, on s'est inspirée d'eux pour élaborer sur le thème de la communication. Les questions construites à cet effet dans l'outil de collecte de données permettent de savoir : l'action d'avoir communiqué – qui a communiqué – le résultat du changement ou son avancement – la satisfaction par rapport au processus.

Selon les réponses obtenues du questionnaire, c'est plus de 88 % des projets qui ont été annoncés par la direction ou les cadres, et non pas par d'autres sources. Par contre, le responsable de projet est considéré efficace dans ses communications dans moins de 50

% des projets de changement. Néanmoins, les répondants ont indiqué que ce dernier avait su influencer les gens dans plus de 60 % des cas.

En ce qui a trait au contenu des communications, des directives et des objectifs clairs ont été donnés dans la majorité des cas à l'étude (respectivement 58 % et 67 %). Aussi, dans 50 % des projets le déroulement était communiqué aux employés impliqués dans le processus. Cependant, la communication semblait moins bonne en ce qui concerne les modifications au projet (38 %), le degré de réalisation (35 %) et le respect des échéances (31 % seulement).

C'est en partie ce qui pourrait expliquer deux des difficultés identifiées par les répondants, soit la perception et la compréhension du changement. Pourtant, les participants à l'étude ont mentionné le recours à des stratégies pour assurer la compréhension des acteurs et leur acception face au changement (55 % d'entre eux).

#### **4.2.6 Les résultats généraux de l'étude**

Partant du fait que dans la majorité des organisations répondantes des modifications ont dû être apportées au style de gestion, que l'atteinte des objectifs a nécessité une prolongation du projet et que les objectifs ont été révisés en cours de processus, l'étude empirique portant sur la conduite du changement organisationnel dans les organisations québécoises de 100 employés et plus aura déjà été utile à soulever ces points.

Aussi, il faut souligner que certaines difficultés ne semblent aucunement affecter la performance du processus, le fait de modifier le changement, la communication ou les pratiques de gestion lors d'un changement organisationnel. D'autres faits, en lien avec les éléments de constitution proposés dévoilent des pistes exploratoires que voici.

En premier lieu, Les projets de changement ayant pour cause la productivité ont été signifiés pour insuffisamment avoir impliqué les parties prenantes. Ce qui pourrait concorder avec le fait que dans la plupart des points analysés, le syndicat et parfois les employés étaient réticents au changement proposé. Il serait envisageable par des études de cas, d'établir la succession des causes à effets pour ce type de changement. Trouver la source d'improductivité, et donc définir ces sources pourraient être la solution à la résistance, plutôt que de la proposer en cause à laquelle le répondant a pu s'identifier sans qu'elle en soit véritablement l'origine. Comme les travaux de Desmers & Hafsi (1997) de même que ceux de Colletette & Schneider (1996) le suggèrent, à propos de la propension à changer et des facteurs de succès, les sources de résistance sont multiples et ne se répercutent pas de pareille manière selon les individus.

En deuxième lieu, autres faits intéressants, les « non-résultats ». Par exemple, lorsqu'il n'y a pas nécessité de ressources additionnelles pour la bonne conduite du projet, l'une des difficultés majeures apparaissant est celle des ressources nécessaires. Cette incohérence devrait être validée dans une étude future en prenant soin de reconstruire l'articulation des questions en cause. Cela permettrait de vérifier s'il y a un problème avec les ressources nécessaires au projet et voire même, quelles ressources particulièrement (humaines, monétaire, autres). Dans cette optique, il faudrait aussi valider son rapport avec des variables comme le dépassement de coûts et la surcharge de travail qui permettrait d'indiquer quelles ressources sont manquantes ou suffisantes.

En troisième lieu, une autre incohérence relevée, malgré l'utilisation d'une stratégie pour assurer la compréhension du processus de changement, il semble que celle-ci reste une difficulté majeure. Cette piste est surprenante puisqu'elle soulève des interrogations quant à l'efficacité des stratégies utilisées par les responsables de la conduite d'un projet de changement au sein d'une organisation. Judge & Douglas (2009) voyaient l'efficacité de

la communication comme renforçant la capacité à changer d'une organisation. Alors, il apparaît tout indiqué de mener une étude sur la définition et la mise en œuvre de stratégies de communication du changement pour en évaluer l'efficacité autant que les effets contraires sur les gens impliqués dans le projet de changer l'organisation...

En quatrième lieu, restant dans le thème de la communication, on a remarqué que la plupart des projets n'ont pas suffisamment communiqué le degré de réalisation du processus de changement, ni du respect des échéances. Dans les deux cas, la perception était une difficulté majeure ainsi que le style de conduite du changement. La curiosité d'éclairer ce que la communication peut faire ou ne pas faire devient d'autant plus intéressante, tout comme l'a fait John P. Kotter (la visibilité du changement) dans plusieurs de ses ouvrages. Son [la communication] rôle pourrait prendre une place prépondérante dans la gestion du changement organisationnel, selon les éléments possibles d'étudier dans une autre recherche. En toute simplicité et selon les remarques apportées par la présente étude, il conviendrait d'explorer l'influence de la communication et de différents discours communiqués par rapport à la perception des acteurs impliqués dans le projet de changement. Dans un autre ordre d'idée, on estime significatif de valider si augmenter la communication du degré de réalisation et du respect des échéances produirait une amélioration ou non de la perception du changement et/ou du jugement envers le style de conduite appliqué.

En cinquième lieu, autrement, il a été remarqué qu'environ 40 % des projets ont dû changer de responsable en cours de route. Éventuellement, il pourrait intéresser la communauté scientifique d'en connaître les causes. Aussi, la présente étude n'indique pas significativement qu'une telle modification en cours de processus de changement n'ait d'impacts néfastes sur l'atteinte d'objectifs, ni qu'elle soit défavorable à la réussite. Toutefois, l'inverse s'est fait sentir. La conservation d'un même responsable de projet tout



au long du processus est plus fréquente avec l'atteinte de l'objectif principal. C'est concordant avec la littérature qui fait état du rôle et des qualités d'un responsable du changement organisationnel de plusieurs manières et auteurs, dont Desmers & Hafsi (1997) qui accordent deux chapitres de leur livre à ce sujet.

En sixième lieu, il convient de scruter la variable « gestion » d'un peu plus près. L'étude empirique a révélé que lorsque le responsable de projet a utilisé la délégation de travail, le style de conduite du changement apparaissait comme une difficulté mineure. Alors que cette dernière est majeure dans les cas où le style de gestion est l'imposition ainsi que dans les cas où le responsable de projet a influencé les gens autour de lui. En y regardant de plus près, de nombreux ouvrages sont disponibles à propos des styles de gestion, de leurs effets positifs et négatifs, de leur conduite. Aucun auteur ne passe sous silence le leadership ou dans d'autres termes la culture de gestion lorsqu'il est question de changement organisationnel. Il suffirait peut-être d'attacher cette littérature à une étude sur les stratégies de communication du changement pour éclairer davantage le sujet.

#### **4.2.7 Limites et implications de cette étude**

À plusieurs égards, cette étude comporte des limites tant en ce qui a trait aux résultats qu'à son outil de collecte de données. Entre autre, la question qui concerne les initiateurs du changement (Q.16) aurait dû être posée autrement que sur une échelle de 1 à 7, soit de façon nominale afin de simplifier le questionnaire. Cela s'applique aussi aux questions Q.22 à propos de la réticence des acteurs de l'organisation et Q.31 sur les stratégies utilisées en communiquant.

Dans un tout autre ordre d'idées, l'outil de collecte de données créé aux fins de la présente étude ne pouvant statuer entre la prévalence du changement externe contraint par

l'environnement (logique d'adaptation) ou le changement interne volontairement instauré (logique d'action), celui-ci a plutôt servi à interroger quant à l'origine (la nature) du changement organisationnel.

Somme toute, la pluralité des pistes exploratoires au sujet du changement organisationnel reflète avec justesse la même pluralité de perspectives et d'éléments constitutifs. À cet effet, l'idée de dresser un portrait plutôt que d'étudier un aspect précis du changement se conclue en une tâche colossale qui semble en définitive impossible à réaliser en totalité. Des éléments manquants ou nouveaux feraient l'objet d'ajouts perpétuels à la revue de littérature autant qu'au questionnaire.

Au regard des limitations de cette étude, il faut tout de même souligner son implication quant aux lumières par rapport à la présence et la connaissance du changement organisationnel au Québec. Finalement, il faut noter l'implication quant aux pratiques de recherche qui supposent d'abrégier l'outil de questionnaire et d'alléger les indicateurs.

## CONCLUSION

Partout dans le monde, le sujet du changement ne passe pas de mode, entre autres dans le monde de la gestion. C'est que l'actualité apporte son lot de changements sans compter ceux que les organisations vivent de l'interne, un flux continu. C'est peut-être en partie ce qui explique la pluralité d'ouvrages réalisés, d'éléments à considérer, de perspectives pour y faire face, de méthodes pour l'aborder et d'autant plus de clientèles pour l'étudier. C'est en partie pourquoi se limiter à effectuer un portrait est apparu comme une idée réaliste. En relevant les portraits Australien, Malaisien, Russe, Américain et Canadien, il devenait intéressant d'illustrer que le sujet a de multiples facettes et qu'elles méritent toutes d'être étudiées. D'où le choix relaté des éléments constitutifs du portrait québécois qui s'est voulu global. Au niveau méthodologique, la globalité est un choix regretté puisqu'elle alourdit le contenu et ainsi, diminue la capacité de l'étude à captiver ceux qui y participent. D'ailleurs, l'échantillon sur lequel a reposé cette étude n'a pas manifesté l'intérêt souhaité pour répondre. L'interprétation des résultats obtenus s'est donc limitée aux analyses de fréquence et de distribution qui ne sont pas pour autant moindre. Après cette tentative de mesure de la conduite du changement organisationnel au Québec, force est de constater que beaucoup de travaux de recherche peuvent encore trouver leur place et leur intérêt.

Quoi qu'il en soit, la perspective objective – fonctionnaliste a été une représentation d'idées efficace pour l'établissement d'un portrait empirique, voire même juste en ce qui a trait à l'aspect de mesure, de quantification. Également, cette perspective a permis de mettre en évidence l'aspect multidimensionnel du sujet par la sélection de divers éléments de constitution.

Autre réussite de la présente étude, le choix de la définition du changement en tant que projet et processus qui a permis d'analyser ces deux aspects selon un même répondant (pour une même organisation). L'analyse d'un seul d'entre les deux ne dévoilerait pas un portrait de la conduite du changement au Québec, mais plutôt un portrait des types de projets faits au Québec, ou des processus appliqués pour changer les organisations québécoises. De plus, ce même juste choix de définition est corroboré par les résultats indiquant qu'il y a un début et une fin pour un changement, des objectifs à atteindre pour en déterminer l'état de fin (projet) puis, qu'il y a des actions à mener, des gens à impliquer, des manières pour procéder (processus).

Somme toute, il n'est point absurde de conclure ce portrait en indiquant la possibilité de conduire à nouveau un tel projet de recherche au Québec. Le changement organisationnel étant un vaste sujet dont l'étude peut se traduire par différents moyens, la tâche serait tout aussi pertinente que la première fois. De plus, les améliorations concevables qu'en raison d'une première édition qui permettent les modifications à valeur ajoutée, seraient plus que pertinentes. D'abord, la limitation de l'étendue d'un portrait permettrait une étude plus en profondeur des pratiques en conduite du changement. Aussi, une revue de littérature, tel que réalisée dans le cadre de l'observation qualitative de Gersick (1991) pourrait bonifier la profondeur de chaque élément constituant le changement organisationnel. Toujours selon l'ordre méthodologique, une expérimentation tel que répertoriée pour le portrait russe de Michailova (2000) trouverait son intérêt dans l'actualité québécoise qui dit perdre des sièges sociaux au profit des États-Unis par exemple. La démonstration de différences culturelles en gestion du changement par des cas réels québécois semble tout à fait indiquée.

.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Articles de périodiques

Allan H. Church, Christopher T. Rotolo, Alyson Margulies, Matthew J. Del Giudice, Nicole M. Ginther, Rebecca Levine, Jennifer Novakoske, Michael D. Tuller. (2015). The Role of Personality in Organization Development: A Multi-Level Framework for Applying Personality to Individual, Team, and Organizational Change. *Research in Organizational Change and Development*, pages 91-166, Vol.23, Juillet 2015.

Anonyme. (2008). Why is the failure rate for organizational change so high? *Management Services*, pages 10-18, Vol. 52, no. 4, Hiver 2008.

Benhabib, I. & Bendiabdellah, A. (2015). The identification and classification of skills required for the effective conduct of organizational change : Using of the Delphi Method and Judges Technique. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, pages 36-44, Vol. 4 no. 6, Juin 2015.

Brassard, André. (2003) « Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 29, n° 2, pages 253-276.

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.

C. Banham, H. & He, Y. (2013). Organizational change in small and medium size enterprises: Practices, frequency and achievement of objectives. *International Journal of Management and Information Systems*, pages 55-64, Vol. 17, no. 1, Mars 2013.

Cheng, Lily. (2015). Enablers that positively impact implementation of organizational change. *Journal on Business Review*, pages 5-10, Vol. 4, no. 1, Juillet 2015.

Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic management journal*, pages 365-383, Vol. 11, no. 5.

Coulson-Thomas, C. (2009). Leading and managing change. *Management Services*, pages 31-37, Vol. 53, no. 1, Printemps 2009.

Dillard, J. Rodgers, R. & Yuthas, K. (2011). Organizational change: In search of the golden mean. *Journal of Accounting and Organizational Change*, pages 5-32, Vol. 7, no. 1.

Erwin, Dennis. (2009). Changing organizational performance: Examining the change process. *Hospital Topics: Research and perspectives on healthcare*, Vol. 87, no. 3, Été 2009.

Gersick, Connie JG. (1991) « Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. » *Academy of management review* Vol. 16, no. 1. Pages 10-36.

G. Vargas-Hernández, J. & Edgar Rosas Reyes, R. (2014). Organizational learning, change motor in organizations. *Kadokia International Journal of Research in Multidiscipline*, pages 152-164, Vol. 1, no. 3, Décembre 2014.

Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical education*, pages 1217-1218, Vol. 38 no. 12.

Judge, W. & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, pages 635-649, Vol. 22, no. 6.

Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of organizational behavior*, pages 469-488, Vol. 23, no. 4.

Kirsch, C. Chelliah, J. & Parry, W. (2011). Drivers of change: a contemporary model. *Journal of Business Strategy*, pages 13-20, Vol. 32, no. 2.

Kotter, John, P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. Janvier 2007. Pages 96-103.

Kotter, John, P. (2012). Leading change. *Leadership Excellence*. Vol. 30, no. 2. Page 6.

Kotter, John, P. (2014). Capturing the opportunities and avoiding the threats of rapid change. *Leader to leader*. Vol. Fall 2014. Pages 32-37.

Lawler, E.E. & Worley, G.C. (2006). Built to change : How to achieve sustained organizational effectiveness. 1re édition, Jossey-Bass.

Korbi, K. (2015). Leadership and Strategic Change. *The Journal of Organizational Management Studies*, 32 pages, Vol. 2015.

Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, pages 365-374, Vol. 20, no. 7.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, pages 321-338, Vol. 23, no. 4.

M. Grady, V. Magda, B. & D. Grady, J. (2011). Organizational change mental models and stability: Are they mutually exclusive or inextricably linked? *Organizational Development Journal*, pages 9-20, Vol. 29, no. 3, Automne 2011.

Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, pages 61-78, Vol. 45, no. 1.

Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*. Vol. 8, no. 1. Pages 57–125.

McDonald, J., & Wiesner, R. (1997). Organisational change and HRM strategies in Australian SMEs. Sinnea International, Developing competitiveness and social justice: the interplay between institutions and social partners, Vol. 2. Pages 139-62.

Michailova, Snejina. « Contrasts in culture: Russian and Western perspectives on organizational change. » *The Academy of Management Executive*. Vol. 14, no. 4 (2000). Pages 99-112.

Middleton, J. Harvey, S. & Esaki, N. (2015). Transformational leadership and organizational change: how do leaders approach trauma-informed organizational change twice? *The Journal of Contemporary Social Services*, pages 155-163, Vol. 96, no. 3.

Mohammad M. Rad, A., & Hossein Y., M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, pages 11-28, Vol. 19, no. 2.

Nalvarez, A. & Nayer, G. (2015). Examination of Organizational Structural Capacity for Change in the Context of Litigated Reform, *Journal of Public Management & Social Policy*, pages 3-23, Vol. 21, no. 1, article 2.

Nastase, M. Giuclea, M. & Bold, O. (2012). The impact of change management in organizations: a survey of methods and techniques for a successful change. *Review of International Comparative Management*, pages 5-15, Vol. 13, no. 1, Mars 2012.

Sofat, K. Kiran, R. et Kaushik, S. (2015). Organizational Change and Organizational Commitment: An Empirical Study of it Organizations in India. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, pages 39-49, Vol.15 no. 6.

Søderberg, A-M. (2003). Sensegiving and sensemaking in an integration processes. Narratives we organize by. *Philadelphia, PA, USA John Benjamins*.

Soparnot, Richard. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, pages 640-661, Vol. 24, no. 5.

Steiber, A. & Alänge, S. (2015). Organizational innovation: a comprehensive model for catalyzing organizational development and change in a rapidly changing world. *Triple Helix*, publié en ligne le 4 Juin 2015, Suède.

Strokes, P. & Harris, P. (2012). Micro-moments, choice and responsibility in sustainable organizational change and transformation: The Janus Dialectic. *Journal of Organizational Change Management*, pages 595-611, Vol. 25, no. 4.

Weick, et al. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, no. 4. Pages 409-421.



Wiesner, R. McDonald, J. & C. Banham, H. (2007). Australian small and medium sized enterprises (SMEs): A study of high performance management practices. *Journal of Management & Organizations*, pages 227-248, Vol. 13, no. 3, Septembre 2007.

Zain, Mohamed, et Norizan M. Kassim. « Management of Change in SMEs in Times of Turbulence », *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol. 3 no. 11 (Juin 2013). Pages 110-118.

### **Livres ou chapitres de livre**

Auster, Wylie, Valente. (2005). *Strategic organizational change : Building change capabilities in your organization*. 1<sup>re</sup> édition, Palgrave Macmillan.

Burke, Warner, W. (1982). *Organization development : principles and practices*. 1<sup>re</sup> édition, Little, Brown and Company.

Burke, Warner, W. (2013). *Organization change : theory and practice*. SAGE Publications.

Burnes, Bernard. (2009). *Managing change a strategic approach to organizational dynamics*. 5<sup>e</sup> édition, Pearson education.

Collerette, P. & Schneider, R. (1996). *Le pilotage du changement : Une approche stratégique et pratique*. Presses de l'Université du Québec.

Conger, Spreitzer, Lawler. (1999). *The leader's change handbook : an essential guide for setting direction and taking actions*. 1<sup>re</sup> édition, Jossey-Bass.

Desmers, Christiane. (2007). *Organizational change theories : a synthesis*. SAGE publications.

Drury, Beaton et al. (2010). *Collaboration Research for Crisis Management Teams*. Now Publishers Inc., 88 pages.

Giroux, Nicole. (sous la direction Grosjean, S., Bonneville, L.) (2011). *Communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*, Chapitre 7, pages 177-223. Chenelière Édition, Montréal.

Hafsi, T. & Desmers, C. (1997). *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Les éditions Transcontinental.

Hayes, John. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Macmillan. 548 pages.

Kotter, J. P. & Heskett, J.L. (1993). *Culture et performances : le second souffle de l'entreprise*. Les éditions d'Organisation Paris.

Pallant, Julie. (2013). *SPSS survival manual*. McGraw-Hill Education (UK).

## Sites Internet

Abboubi et Cornet, 2012. « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE », Revue de gestion des ressources humaines 2012/1 (N° 83), pages 20-30.

[http://www.egid.hec.ulg.ac.be/Publications\\_files/2012-certification%20pme-abboubi-cornet-GRH.pdf](http://www.egid.hec.ulg.ac.be/Publications_files/2012-certification%20pme-abboubi-cornet-GRH.pdf) [Page consultée le 06 janvier 2017]

Bootz, Schenk, Sonntag. (11 février 2010) « *La Relation Stratégie-RH en PME : Enseignements d'une Recherche-Action.* » HAL Archives Ouvertes <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00456007v1/document> [Page consultée le 06 janvier 2017]

Emploi Québec, Information sur le marché du travail en ligne (répertoire), [http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/ice621\\_rechrentp\\_01.asp?empMaxEnt=99999999999999&entScroll=0&lang=FRAN&Porte=4&cregn=QC&re\\_gnp4=07&empMinEnt=100](http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/ice621_rechrentp_01.asp?empMaxEnt=99999999999999&entScroll=0&lang=FRAN&Porte=4&cregn=QC&re_gnp4=07&empMinEnt=100) [Page consultée le 06 janvier 2017].

Fortin, Julie. (24 octobre 2012) « *Sondages en ligne, quand et combien de rappel* », SOM Recherches et Sondages - Blogue. <http://blogue.som.ca/sondages-en-ligne-quand-et-combien-de-rappels/> [Page consultée le 06 janvier 2017]

Gallais et Bayad (2010). « Le processus d'adoption des outils de gestion en PME à travers ses dimensions managériale et organisationnelle » Stratégie AIMS, Rendu de conférence. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/35-le-processus-dadoption-des-outils-de-gestion-en-pme-a-travers-ses-dimensions-managerial-e-et-organisationnelle/download> [Page consultée le 06 janvier 2017]

INC. Magazine, « Managing organizational change », Encyclopedia <http://www.inc.com/encyclopedia/managing-organizational-change.html> [Page consultée le 15 mai 2015]

## Autres sources

Banham, Heather C. (2005) Organisational change in small and medium sized enterprises - a regional study. Thèse en exigence partielle au doctorat, University of Southern Queensland.

Edmilson de Oliveira Lima (Avril 2003) Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus. Cahier de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal.

Lachance, Yves. (Automne 2013) « V2013\_État du changement ppt graphiques.pptx », Professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Lüsebrink, Hans-Jürgen (1998). « Les concepts de "Culture" et d'"Interculturalité". Approches de définitions et enjeux pour la recherche en communication interculturelle. » Bulletin 30. Université de Saarbrücken, Allemagne.

Multiple (Hiver 2014). « Gérer le changement organisationnel » HEC Montréal.

P. Galvin, T. & D. Clark, L. (Juillet 2015). « Beyond Kotter's Leading Change: A Broad perspective on organization change for senior U.S. military leaders », United States Army War College – Department of Command, Leadership and Management.

Voigt, Davide (Août 1993). « Examen des relations potentielles entre la planification stratégique et opérationnelle et la performance des PME québécoises. » Mémoire, exigence partielle à la maîtrise en gestion de PMO, Université du Québec À Chicoutimi.

Wiesner, Retha, et Nicci Poole. (2011) « Organisational change in SMEs: change innovators or laggards? » Proceedings of the 10th International Research Conference on Quality, Innovation & Knowledge Management. Pages 368-379. Monash University, Australie.

## **Annexe I – Certificat éthique**

**APPROBATION ÉTHIQUE**

Dans le cadre de l'*Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2* (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

<b>Responsable(s) du projet de recherche :</b>	<i>Madame Audrey Conlombe, Étudiante Maîtrise en gestion des organisations, UQAC</i>
<b>Direction de recherche :</b>	<i>Monsieur Yves Lachance, Professeur Département des sciences économiques et administratives, UQAC</i>
<b>Codirection de recherche :</b>	<i>Monsieur Érick Chamberland, Professeur Département des sciences économiques et administratives, UQAC</i>
<b>Projet de recherche intitulé :</b>	<i>Étude empirique portant sur la conduite du processus de changements organisationnels dans les organisations québécoises de 100 employés et plus.</i>

No référence : 602.441.01

La présente est valide jusqu'au 31 décembre 2017.

Rapport de statut attendu pour le **30 novembre 2017 (rapport final)**.

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation :	15 juillet 2014
Date(s) de renouvellement de l'approbation :	4 décembre 2014 29 avril 2015 12 décembre 2016



Nicole Bouchard,  
Professeure et présidente

## **Annexe II –Wiesner & Poole (2011)**

**Organisational Change in SMEs: Change Innovators or Laggards?**

**Retha Wiesner**

**Faculty of Business, University of Southern Queensland**

**School of Management and Marketing, Faculty of Business, University of Southern  
Queensland, Toowoomba, Queensland, 4350, Australia**

**Tel: +61 7 46312590**

**Email: [wiesner@usq.edu.au](mailto:wiesner@usq.edu.au)**

**and**

**Nicci Poole**

**The Australian Centre for Sustainable Business and Development  
University of Southern Queensland**

## Background

The academic and professional discipline of organisational change, while well-researched in some areas, remains embryonic when translated to SMEs in a dynamic environment. Factors such as globalisation, advances in technology and labour market conditions have created an external environment dominated by increasing competition (Anthony, Perrewe and Kacmar 1996). A key to managing these challenges is via the effective development and management of human resources and appropriate change capabilities which could create competitive advantage within SMEs (Caudron 1999; Wright McMahan and Williams 1994). It is the unique combination of individuals employed within an organisation that develops and maintains an organisation's sustainable competitive edge (Pfeffer 1995). However, in SMEs, where lower functional differentiation, lower administrative intensity, and less organisational slack are more common, less is known about how to apply basic change principles, particularly with respect to its functional and tactical elements, than is understood for large firms. The teaching and application of organisational change is to a large degree synonymous with large firm organisational management.

Various researchers report this distinct lack of studies on SMEs in general (Curran and Blackburn 2001; Wilson 2002; Wiesner and McDonald 2001; Hammond 2001) and more specifically, the challenges faced by SMEs in implementing organisational change initiatives such as Total Quality Management (TQM) (Mohd and Aspinwall 2001), their ability to implement reengineering (McAdam 2000), their ability to innovate (Todtling and Kaufmann 2001), their effectiveness in new product development, (Huang, Soutar and Brown 2002), how they handle the practice of strategic management (Wiesner and Millett 2009) and the relationship in SMEs between quality and innovation (McAdam and Armstrong 2001). However, none of these studies were large scale studies which offer a more complete exploration of organisational change characteristics. Within the Australian context, apart from Wiesner and McDonald's (2001) study, there has been no large scale survey work on the nature of organisational change in Australian SMEs. This study will assist in filling this gap in the current Australian SME research context.

Furthermore, organisational change strategies can have quite a significant impact on firm performance. The two common axis of significant change strategies comprise growth v decline and core v peripheralisation (Atkinson 1984) of labour status. In large organisations, research has focused on the interrelationships and impact of downsizing and peripheralisation on the firm's skill basis (Littler and Innes, 2003; Innes and Littler 2004). However, given SMEs smaller size and greater potential for change, and the possibility for use of peripheralisation to greater effect, it is unclear to what degree SMEs employ various types of change initiatives. These aspects are of crucial applied and theoretical significance and will be addressed in this study.

In view of the discussion above, the **objective** of this paper is to determine the nature and prevalence of change interventions for achieving organisational change in Queensland SMEs and to determine whether these SMEs could be characterised as change innovators or laggards?

## Literature review

According to Dawson (2001), one problem, which arises from the commonsense definitions of organisational change is that it is not differentiated from the more general study of organisations. In other words, the study of organisational change virtually becomes the study of organisations. However in using such a general definition, this study would become unwieldy. Therefore to overcome this problem, Dawson's (2001) definition of organisational change has been adopted for the purpose of this study. He defines organisational change as '*new ways of organising and working*' (Dawson 2001 p211).

Organisations are able to change and develop by employing: (1) structural, (2) strategic, (3) human process and (4) human resource management interventions (Cummings & Worley 2001). This study focuses on the first three interventions for achieving organisational change. Human Resource Management interventions focusing on the functions of HR are beyond the scope of this study.



### **Structural organisational change interventions**

Structural organisational change interventions can be divided into *flexible organisational structures* and *employment flexibility* (Cummings and Worley 2001). Several studies have focused on these types of flexibilities (Atkinson 1984; Valverde et al. 2000) but very few studies have focused on these types of flexibilities in the SME context (Ruiz-Santos et al; 2003),; Horstman 1999; Story 1997).

In relation to the *flexible organisational structures*, inevitably, changes in organisational structure have profound implications for work in terms of job content, employee motivation, job security and organisational commitment, especially given the evidence that employers often appear to have used the 'flexibility' rationale for reorganisation to justify redundancies (Child and McGrath 2001). Grimshaw *et al.* (2002) notes that, theoretically at least, in flatter, non-hierarchical, networked organisations, workers will have greater autonomy, often work together in teams and be able to adapt more quickly to change. However, one apparent contradiction in this process of restructuring is that delayering (for example, the removal of a hierarchical level of management) tends to undermine the linkage between training and career advancement, key elements in the establishment of a strong internal labour market and in developing employee commitment. In particular, for lower-level workers in 'flatter' organisations, there has been a widening of the gap up to the next broad band of mid-management positions and a withdrawal of the organisation from the programs of skills development necessary to bridge this gap. Subsequently, the hourglass feature of a skills-polarised external labour market can also be found within internal labour markets, reflecting the same set of 'winner takes all' characteristics where those with access to the 'top' of organisations benefit from preferential terms and conditions of employment compared to those below with no clear path to such positions. As a result of this ongoing rationalisation of organisational structures and associated job insecurity, it is argued that workers in the knowledge economy must develop new 'career' strategies (Inkson 2001). This paper reports on the use of flexible organisational structures on the following three levels: Restructuring of management level practices, workforce level practices and organisational level practices.

In terms of *employment flexibility*, this study examines the use of functional, numerical, temporal and spatial (or locational) flexibility. *Functional flexibility* is where a SME develops the ability of employees to undertake a range of tasks, either horizontally (employees are multi-skilled to perform a range of tasks at the same organisational level) or vertically (employees have increased responsibility up and down the organisational hierarchy). A distinction is made between multi-skilling (providing employees with a range of transferable skills, associated with vertical functional flexibility, empowerment and enhanced terms and conditions) and multi-tasking (expanding the range of tasks and responsibilities of an individual horizontally, associated with work intensification and no commensurate improvement in reward) (Atkinson and Meager 1986).

*Numerical flexibility* refers to the organisational ability to alter the number of employees (directly) employed. Firms seek the ability to hire, fire and re-hire workers with relative ease resulting in insecurely or irregularly employed workers. This form of flexibility is associated for example with the use of casual, short-term, temporary, agency and self-employed workers and the outsourcing and sub-contracting of certain activities (Atkinson and Meager 1986).

*Temporal flexibility* refers to the organisational and individual ability to vary the number and timing of hours worked. This is associated with patterns of non-standard patterns of working that diverge from the 9-5, 38-hour working week. Such arrangements include for example part-time working, flexi-time; shift work, weekend work, over-time, annualised hours, term-time working, compressed hours and seasonal working (Storey 1997). *Flexibility of 'location'* is where work is carried out through, for example, home-working, teleworking and the use of consultants or freelancers/contractors. This can be implemented either to reduce overhead facilities costs to the employer or to respond to work-life balance demands of workers (Storey 1997).

### **Strategic interventions**

In light of a range of external forces impacting on SMEs and exponential upsurge in new entrants to the market environment, SMEs experience stiff competition in the market place (Umble et al., 2003). Furthermore owing to the unique characteristics of SMEs many SMEs are vulnerable because they operate in sectors where there are few barriers to new entrants and where they have little power to dictate their needs to suppliers (Achanga, Shehab, Roy and Nelder 2006). McKee (2003) argues that an evolutionary approach to productivity and performance improvement is likely to be effective in

the longer-term. This entails utilising 'old' tools properly and applying them in a disciplined and systematic way. He further argues that no single 'productivity tool or practice' is the 'right one'; what works for one organisation at one point in time may be inappropriate for another organisation—even in the same industry sector at the same point in time. The prevalence of the following five types of strategic change interventions are examined in this study, including: productivity improvement practices; re-engineering practices; quality practices; transorganisational development practices; and business expansion practices.

### **Human Process Interventions**

The third category of organisational change initiatives discussed by Cummings and Worley (2001, p. 216-277) is that of Human Process Interventions. These issues have to do with social processes occurring among organisation members such as group processes. These interventions are directed to the improvement of work relationships, the ability of people to work together and joining people together in teams with the intention of achieving certain goals. We examine five team approaches in Queensland SMEs including team building, self-managing teams, joint consultative committees, cross-functional project teams and the establishment of work teams with direct responsibility for setting and achieving targets.

### **Research Methodology**

#### **Sample and Procedure**

The survey questionnaire measuring organisational change practices was adapted from Wiesner and McDonald's (1998) study on employee management and organisational change in Australian SMEs. The questionnaire was adapted for this study by adding relevant 'newer' organisational change practices which were not included in Wiesner and McDonald's (1998) earlier survey. These 'newer' practices were identified by conducting an in-depth research and literature review on current organisational change practices. The survey includes a range of demographic variables and statements measuring whether organisational change practices have been applied in the SME in the past three years. Fifty-one change practices are measured, including: twenty-eight structural organisational change interventions (including nine flexible organisation structure interventions and nineteen employment flexibility interventions); nineteen strategic interventions and four human process interventions. A nominal scale of 'yes' or 'no' was employed.

The content validity of the questions employed in the survey as well as their relevance was tested through an initial qualitative phase of the research. This involved in-depth interviews with an additional 14 SME managers (one from each of the ABS industry categories) and the evaluation of the questionnaire by a multi-national group of 10 academic experts from Australia, New Zealand, South Africa, The Netherlands, Canada and Malaysia who have published in the area of organisational change. Discussions were also held with members of the Australian Chamber of Commerce which is an employer-representative body. Furthermore, the survey questionnaire was also tested and modified through a pilot phase which formed part of the field-work phase of the project. This involved 20 SME managers. Each SME manager was asked, following Lawshe (1975: 567), whether each of the survey questions actually measured specific and current firm recruitment practices and subsequently were revised in line with the feedback.

The survey was sent out to 1000 Queensland SMEs. The sample frame was derived from a Dun and Bradstreet database, stratified by: all Australian Bureau of Statistics (ABS) industry categories excluding agriculture; employee size between ten and two hundred employees; and representation of each state and territory in Australia. After allowing for incorrect mail addresses and closed businesses (approximately 6% or 60 questionnaires of the total sample), a response rate of 34% was achieved (N=340). This constitutes a very good response rate since comparative studies in SMEs estimated a figure of 10-20% (Mohd and Aspinwall 2000).

The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyse the survey data. Descriptive statistics were used to summarise and describe the demographics of the respondents, as well as the frequency of responses to individual questions in the questionnaire. These are presented in the form of frequency and percentage distributions in order to identify trends in the data (Moore 1995; Healy 1991).

In determining whether Australian SMEs are change innovators or laggards, we draw on the work of Wiesner and McDonald (2001) regarding the adoption of Human Resource Management practices. They defined a high level of adoption of an individual HR practice as occurring where 70 percent or more of SMEs employ that practice. This criterion was decided upon after giving a panel of 10 SME managers a choice between various cut-off points in relation to what constitutes a high level of adoption in their view. The same interpretation of these concepts is employed in this paper.

### **Demographic Profile of the Sample**

In terms of the organisational demographics of respondent firms, small businesses (fewer than 100 employees) constituted 53 percent of the sample and medium businesses (100 – 200 employees), 47 percent. The ABS industry categories were used to describe the main operations of the organisations. Manufacturing organisations dominated the responding organisations, with retail organisations in second place. Each of the remaining categories represented 10 percent or less of the sample. Forty-six percent of organisations were family organisations of which family members managed 64 percent of these organisations. Sixty-two percent exported their products or services, of which 85 percent had been exporting for more than three years. Only 3 percent of SMEs were franchise operations. Twenty-seven percent of organisations operated from a single location and 58 percent in 2 to 10 locations. The remainder operated in more than 10 locations. Almost all SMEs could be said to be 'surviving' businesses that have been established for more than five years. Fifty percent of respondents had both a HR department and/or a specialist manager responsible for HR. Sixty percent of respondents said their organisation has at least one union member with more than two-thirds of the sample estimating that there was less than 10 percent union membership. All SMEs had access to the internet, with 88 percent in possession of a web site. As far as the personal demographics of respondents are concerned, more than a third of respondents (38%) indicated they are an owner or part owner of the business; more than two third of respondents (71%) have been with the firm for more than 5 years and possess tertiary qualifications (74%). Sixty-one percent of respondents are older than 45 years and almost two thirds are male (64%).

## **Results**

### **Structural Organisational Change Interventions**

#### **Flexible Organisational Structures**

Table 1 summarises the results regarding the prevalence of change in flexible organisational structures. Three types of flexible organisational structure interventions are distinguished: restructuring of management level practices, workforce level practices and organisational level practices.

**Table 1: Flexible Organisational Structures**

Change Practice	N	All SMEs	Small	Medium	Chi-Square
<b>Flexibility of Organisational structures</b>					
<b><i>Restructuring - Management level practices</i></b>					
(1)New Ownership	306	58(19)	37(22)	21(15)	1.967
(2)Staff reduction (in Managers)	306	74(24)	26(15)	48(35)	16.484 **
(3)Reorganisation of Mgt Structure	309	217(70)	113(65)	104(77)	4.53 *
(4)Change in Mgt personnel	309	251(81)	131(76)	120(88)	7.819 **
<b><i>Restructuring - Workforce level practices</i></b>					
(5)Staff reduction (in Employees)	303	71(23)	44(26)	27(20)	1.296
(6)Changes to Structure of Workforce	304	132(43)	64(38)	68(51)	5.234 *
(7)Change in Job Roles of Employees	306	225(74)	117(68)	108(82)	7.117 **
<b><i>Restructuring - organisational level practices</i></b>					

(8)Cultural change	303	113(37)	68(40)	45(34)	1.213	
(9)Organisational Structure Change	309	224(75)	114(66)	110(81)	8.576	**

\* p< 0.05 \*\*p<0.01

It is clear from Table 1 that Queensland SMEs employed four of the nine flexible organisational structural changes to a great extent. These changes occurred at management level, workforce level and organisational level. The change practices include: a change in management personnel (81%); a reorganisation of management structure (70%); a change in organisational structure (75%); and a change in job roles of employees (74%). However, even though significant changes have occurred at management level, these changes do not seem to be driven by an agenda to reduce staff. Only 24% of SMEs indicated a reduction in managers and only 23% a reduction in employees. Furthermore, new ownership occurred in only 19% of SMEs. Changes which occurred at a moderate level include: changes in the structure of the workforce (43%) and cultural change (37%).

A mixed profile therefore emerged in relation to the use of flexible organisational structure changes in Queensland SMEs. Three of the flexible organisational structure changes are prevalent in more than 70% of Queensland SMEs; two are prevalent to a moderate extent (in 40% to 60% of SMEs) and three to a low extent (less than 30%). The size effect was significant in relation to the majority (6 of the 9 practices) of flexible organisational structure change practices. All six practices were significantly more prevalent in medium organisations compared to small organisations.

### Flexibility of Employment

Table 2 summarises the results regarding the prevalence of change in employment flexibility interventions. The results in relation to four types of employment flexibility interventions are reported, including: functional flexibility; temporal flexibility; numerical flexibility; and spatial flexibility. Temporal flexibility is divided into flexible/restructured, scheduling practices, voluntary reduced work practices and leave time practices.

**Table 2: Employment Flexibility Interventions for Achieving Organisational Change**

Practice	N	All SMEs	Small	Medium	Chi-Square
<b>Employment flexibility Interventions</b>					
<b><i>Functional flexibility practices</i></b>					
(1) Job Enrichment	331	136(41)	59(33)	77(50)	9.45 **
(2)Job Rotation	334	154(46)	77(44)	77(49)	1.028
<b><i>Temporal Flexibility</i></b>					
<b><i>Flexible/restructured scheduling practices</i></b>					
(3)Phased retirement Options	328	43(13)	16(9)	27(18)	6.239 **
(4)Compressed Work week	331	48(15)	17(9)	31(21)	8.139 **
(5)Flexible Hours	339	291(86)	148(82)	143(90)	4.134 *
(6)Part-time Work	339	319(94)	166(92)	153(96)	2.438
<b><i>Voluntary reduced work practices</i></b>					
(7)Annualised Hours	331	48(15)	16(9)	32(21)	10.025 **
(8)Flex days	337	203(60)	112(62)	91(58)	0.635
<b><i>Leave time practices</i></b>					
(9)48/52 Work Arrangements	329	69(21)	29(17)	40(26)	4.369 *
(10)Paid parental leave	336	108(32)	39(22)	69(44)	19.508 **
(11)Career Breaks	334	136(41)	70(39)	66(41)	0.541
(12)Job Sharing	334	190(57)	99(55)	91(59)	0.566
(13)Study leave & Assistance	339	226(67)	97(54)	129(81)	28.197 **

<b>Numerical Flexibility Practices</b>					
(14)Dependant Contractors	325	64(20)	32(18)	32(22)	0.64
(15)Contracting Out	331	117(35)	53(30)	64(42)	4.861 *
(16)Independent Contractors	336	188(56)	88(49)	100(64)	7.848 **
(17)casual Work	339	295(87)	150(83)	145(91)	4.620 *
(18)External change mgt consultants	312	151(48)	67(39)	84(59)	12.076 **
<b>Spatial (or locational) Flexibility Practices</b>					
(19)Telecommuting	339	135(40)	69(38)	66(42)	0.355

\* p< 0.05 \*\*p<0.01

Overall, only three employment flexibility practices were employed to a great extent. These include two flexible scheduling practices (flexible hours at 86% and part-time work at 94%), and one numerical flexible practice, namely casual work (87%). These practices represent traditional employment flexible practices.

The majority of practices (11 of the 19 practices) were employed to a moderate extent by Queensland SMEs (employed by between 30% and 70% of Queensland SMEs). These practices include: both functional flexibility practices – job enrichment (41%) and job rotation (46%); flex days (60%); four of the five leave time practices – paid parental leave (32%); career breaks (41%); job sharing (57%); study leave and assistance (67%); two of the four numerical flexibility practices – contracting out (35%) and independent contractors (56%); and both spacial flexibility practices – telecommuting (40%) and external change management consultants (48%).

The five practices least popular with Queensland SMEs included interestingly, the other two flexible practices: phased retirement options (13%) and compressed work week (15%) as well as annualised hours (15%); 48/52 work arrangements; and dependant contractors (20%). All of these practices represent more recent types of employment flexibility change practices.

It is therefore clear that overall, the profile of Queensland SMEs in relation to flexible employment practices is skewed to a moderate - low adoption of these practices. Of the nineteen flexible employment change practices, three practices are prevalent in more than 70% of Queensland SMEs; eleven are prevalent to a moderate extent (in 40% to 60% of SMEs) and five to a low extent (less than 30%).

In relation to impact of size on the prevalence of employment flexibility practices, the majority of practices (11 of the 18 practices) were employed to a significant greater extent in medium organisations compared to small organisations.

### **Strategic interventions**

Table 3 summarises the results regarding the prevalence of strategic change interventions in Queensland SMEs. The results in relation to five types of strategic change interventions are reported, including: productivity improvement practices; re-engineering practices; quality practices; transorganisational development practices; and business expansion practices.

**Table 3: Strategic Change Interventions for Achieving Organisational Change**

Practice	N	All SMEs	Small	Medium	Chi-Square
<b>Productivity improvement practices</b>					
(1)Productivity Improvement Schemes	322	132(41)	59(35)	73(48)	6.351 *
(2)Significant increased production levels	303	159(53)	97(58)	62(46)	4.693 *
(3)Quality problem Solving Teams	328	175(53)	96(54)	79(52)	0.121
<b>Re-engineering practices</b>					
(4)Major Change in product or Service	306	113(37)	49(29)	64(47)	10.787 *

(5)Re-engineering Business practices/Processes	328	165(44)	69(39)	76(50)	4.255	*
(6)Major restructuring of How Work is Done	309	149(48)	74(43)	75(55)	4.668	*
(7)Process Change	306	168(55)	91(54)	77(57)	0.291	
(8)Introduce new products & services	303	186(61)	101(59)	85(64)	0.637	
(9)Major New Plant, equipment or Technology	306	195(64)	101(59)	94(69)	3.079	
(10)Systems Change	309	215(70)	108(62)	107(79)	9.498	**
<b>Quality practices</b>						
(11)Best Practice (O/S)	328	103(31)	42(34)	61(40)	10.51	**
(12)TQM	325	123(38)	53(31)	70(46)	8.686	**
(13)Quality Programs	328	127(39)	57(33)	70(46)	5.55	*
(14)Benchmarking	322	148(46)	72(43)	76(49)	1.364	
(15)Best Practice (in Aust)	325	193(59)	97(55)	96(65)	3.384	
<b>Transorganisational development practices</b>						
(16)Alliances with Skill/Product providers	330	173(52)	83(48)	90(58)	3.292	
<b>Business expansion practices</b>						
(17)Open the Same business Elsewhere	300	68(23)	28(17)	40(30)	7.481	**
(18)Sell Equity in Business	300	22(7)	10(6)	12(9)	1.003	
(19)Open new Locations	303	132(44)	52(31)	80(60)	26.524	**

\* p<0.05 \*\*p<0.01

Overall, a moderate profile in relation to strategic change interventions is evident from Table 3. Only one strategic change practice was employed to a significant extent in Queensland SMEs. This includes one re-engineering practice – systems change (70%). On the other side of the continuum, the two least favoured change practices include two business expansion practices – sell equity in business (7%) and open the same business elsewhere (23%). The remainder of the change practices were prevalent to a moderate extent in Queensland SMEs (in 30% to 70% of SMEs).

Therefore all of the productivity improvement practices, re-engineering practices (with the exception of system change), quality practices and the one transorganisational practice (alliances with skill/product providers), were prevalent to a moderate extent in Queensland SMEs (practiced by 30% to 70% of QLD SMEs). One business expansion practice (open new locations) was also employed to a moderate extent.

In relation to impact of size on the prevalence of strategic change interventions, a majority of practices (10 of the 19 practices) were employed to a greater extent in medium organisations compared to small organisations. Only one intervention was employed to a greater extent in small organisations.

### Human Process Interventions

The results in relation to the prevalence of human process interventions in the form of team approaches are presented in Table 4

**Table 4: Team approaches for achieving organisational change**

Practice	N	All SMEs	Small	Medium	Chi-Square
<b>Team Approaches</b>					
(1)Cross Functional Project teams	322	107(33)	46(26)	61(41)	7.873 **
(2)Joint Consultative committees	331	117(35)	45(25)	73(47)	16.394 **

(3)Self managing Work teams	328	163(50)	83(48)	80(52)	0.589	
(4)Team Building	333	227(68)	105(60)	122(77)	10.279	**

\* p<0.05 \*\*p<0.01

It is evident from Table 4 that all four team practices were practiced only to a moderate extent by Queensland SMEs (used by between 30% and 70% of QLD SMEs). Team building is the most popular at 68%, followed by self managing teams (50%).

In relation to impact of size on the prevalence of team approaches in Queensland SMEs, 3 of the 4 practices were employed to a significant greater extent in medium organisations compared to small organisations.

## Discussion

Overall only 8 of the 51 interventions showed a *high level* of adoption. Of the 8 interventions, 7 were structural organisational change interventions which include 4 flexible organisational structure interventions (reorganisation of management structure, change in management personnel, change in job roles of employees and organisational structure change) and 3 employment flexibility interventions (flexible hours, part-time work and casual work). Only one strategic intervention showed a high level of adoption. No human process intervention was adopted at a high level.

Thirty-four interventions were adopted at a *moderate level* and 10 interventions showed a *low level* of adoption. Of the 10 interventions, 8 were structural interventions including 3 flexible organisational structure interventions (new ownership, staff reduction in managers, and staff reduction in employees); and 5 were employment flexibility interventions (phased retirement options, compressed work week, annualised hours, 48/52 work arrangements and dependant contractors. Two strategic interventions showed a low level of adoption. No human process intervention was adopted at a low level.

In view of the profile described above, a predominantly 'moderate' profile emerged in relation to the adoption of organisational change interventions in Queensland SMEs. The results regarding the respective change interventions will now be further discussed.

### Structural Change Interventions

Changes in organisational structure have profound implications for work in terms of job content, employee motivation, job security and organisational commitment, especially given the evidence that employers often appear to have used the 'flexibility' rationale for reorganisation to justify redundancies (Child and McGrath 2001). A mixed profile emerged in relation to the use of *flexible organisational structure* changes in Queensland SMEs. Four of the flexible organisational structure changes were prevalent in more than two thirds of Queensland SMEs including a change in management personnel; a reorganisation of management structure; a change in organisational structure; and a change in job roles of employees. However, even though significant changes have occurred at management level, these changes do not seem to be driven by an agenda to reduce staff. Less than a quarter of SMEs indicated a reduction in managers and a reduction in employees. Changes which occurred at a moderate level include: changes in the structure of the workforce and cultural change. However, the change least likely to occur was new ownership.

*Employment flexibility* is integral to the flexible firm model, which shows how attempts to create a more adaptive and flexible workforce can have profound implications for the job content, job security and loyalty of different groups of workers (Fleetwood 2007). Overall, the findings indicate that the majority of Queensland SMEs are not currently utilising the full spectrum of employment flexible practices. When considering that flexibility is even more important in smaller businesses (particularly service enterprises) that cannot afford the luxury of carrying surplus labour to deal with peaks in customer contact workload and cannot afford reward strategies that do not promote employee performance (Hortsman 1999), this finding could be interpreted as somewhat surprising.

### **Strategic Interventions**

The findings indicate a moderate profile in relation to strategic change interventions. The results show that all of the *re-engineering practices* (with the exception of system change which was employed by 70 percent of SMEs) were prevalent to a moderate extent (practiced by 30% to 70% of QLD SMEs). Francis and MacIntosh (1997) suggested that business process re-engineering, with its emphasis on obliterating old functional structures, will naturally result in a more horizontal, process-oriented structure. Hammer and Champy (1993) seem to support this view and are quoted as saying that the most important thing about re-engineering is the notion of a process-oriented organisation (Watts 1994). However, it may be that moving from a wholly functionally-based organisation to a wholly process-based organisation, would simply be the equivalent of moving from vertical to horizontal walls or barriers (Francis and MacIntosh 1997). Hammer and Champy (1993) also claim that if business process re-engineering (BPR) is treated as a one-shot event, the enterprise has learned nothing (Watts 1994). Further to this case Francis and MacIntosh (1997) argue that part of the outcome of a BPR exercise should be the creation of an enterprise that expects continual change and learning. The re-engineered corporation is a learning organisation.

*Productivity improvement schemes* and *quality management* practices are important for SMEs for a variety of reasons. Firstly, small firms supply products and services to large organisations and most of these large organisations feel the pressure to increase their level of quality owing to the increase in national and international competition, ever demanding customers, or governmental purchasing rules (Temtime 2003). Secondly, research has shown that quality contributes to improved performance and results of SMEs (Sturkenboom, van der Wiele and Brown 2001). Of the eight productivity improvement schemes and quality management practices, five practices were employed by less than 40% of Queensland SMEs. The survey in this study only focused on the prevalence of a few quality practices in SMEs and the findings of Brown et al (1998) and van der Wiele et al (1998) are therefore particularly useful to complete the picture regarding quality in SMEs to a greater extent. They found that generally SMEs do not introduce formal quality management initiatives unless there is strong external pressure. In relation to setting up a quality system, such as ISO 9000, SMEs generally do only what is necessary to get the certificate and nothing more, quality principles are generally practised in an informal manner in smaller organisations.

The findings indicate that the two least popular change practices include two *business expansion practices*—sell equity in business and open the same business elsewhere. It has been argued that while high growth and expansion can be achieved by SMEs, one of the most important factors is the commitment of the owner/SME manager to achieving growth and/or expansion (Mazzarol 2003). In small firms where ownership and management are typically combined in one or two individuals, growth is simply not always an objective. For example, an owner's desire to retain control, as well as personal lifestyle and family factors may play as much of a role in determining business goals as commercial considerations. Given the alternative attitudes of owners toward business growth and expansion, it is likely that this characteristic can be used to help distinguish between growth and non-growth firms (Dobs and Hamilton 2006). However, the objectives and personal desires of SME managers in achieving growth and/or business expansion feel outside the scope of this study.

### **Human Process Interventions**

The lack of teams in SMEs could be an outcome of the directive management styles that SME managers predominantly tend to employ (Wiesner and Poole 2009) or it could be that other types of team approaches are used in Queensland SMEs. For example, Miller (2003) found in a Melbourne study, that teams are very much a part of the culture of small firms in a western region of Melbourne, but the teams tend to be very different to those described in the team literature. In none of her cases was there an attempt to achieve fully autonomous teams. Regardless, with the types of teams which Queensland SMEs employ, a team approach could help to give employees a voice in processes, some autonomy, greater flexibility and a sense of being able to co-operate with colleagues more readily. What would be beneficial to these employees would be for each organisation to craft a unique approach to teams that suite their own needs, technology and culture.

### **Conclusion and Practical Implications**

In conclusion, could Queensland SMEs be described as change innovators or laggards? It is true that large organisations are more likely to have the resources, technical knowledge and skills to implement organisational change programs and it is also true that the term 'laggard' could be used to label some



SMEs, but the results presented here indicate that it would be inaccurate to assume this is the norm in the SME sector. There are, however, factors that indicate that an 'innovator' label assigned to SMEs may not be appropriate. Fifty one organisational change interventions have been examined in this study. Eight interventions were adopted at a high level, 34 at moderate level and 10 at a low level. According to these results, SMEs have only a moderate affinity for an 'innovator' scenario. There are shades of innovator (8 practices) as well as 'laggard' (10 practices). Nevertheless, the fact that the mental models of Queensland SMEs tend to favour managerial prerogative in managing change is of more significance for the effectiveness of both the management of employees and the performance of SMEs, given the links between participation and the performance of firms (Wiesner and Poole 2009). In addition, in their study on the prevalence of HRM practices in Australian SMEs, McDonald and Wiesner (2000) found a low level of participative management in SMEs. The results of our study, confirm this finding, with only one team approach employed by more than three-quarters of the sample. Therefore the 'innovator' label could be clouded by low involvement of employees in decision-making as well as team related practices.

Questions concerning the substance of change raise a number of practical concerns over how to successfully manage organisational change. Two elements of particular importance centre on understanding what the change program is about (for example, what are the main constituents of the new technology or management technique) and also, ensuring that employees who have to adopt to new working practices (the changing context) are adequately trained in the use of new equipment, techniques and/or procedures. Considerable time and attention should be given to the substance of change in terms of the technical, financial and human implications of change for the organisation. This includes the need to appraise technical requirements against existing techniques and technologies, and the development of appropriate implementation and training programs within the financial constraints set by the company. This should involve discussions and decisions on work organisation, on who are going to be the major implementers, and how the process is going to be managed.

For most SMEs the initial years of company foundation require them to be 'micro-managers', constantly engaged in the everyday details of the business (Mazzarol 2003). In the first one to three years of operation, companies founded by one or two owners are largely dependent on these owners for their survival. However, as the business grows and becomes more mature, it is necessary for the owner(s)/manager(s) to develop a team and learn to delegate. Formichelli (1997) describes the problem as 'nanomanagement' and points to the risks of the owner failing to break free from the constant micromanagement associated with the early stages of the firm's lifecycle. These risks include a lack of time for the owner/manager to undertake important planning and business development tasks, failure to get the best out of their people and owner/manager 'burn-out' under the work pressure. Smith (1992) has highlighted the need for fast growing companies to develop good teamwork and delegation skills among senior managers. Baker (1994) also emphasises the importance for CEOs to empower their team by learning how to 'step back' and let empowerment take effect. As he explains, to abdicate responsibility completely is a recipe for disaster as control can be lost. Meddling around with teambuilding frequently fails because subordinates are not permitted to have real authority. What is needed is a manager who is able to adjust his/her style to what the situation requires (Dunphy and Stace 1993) and not just predominantly rely on one particular style of change management.

Finally, it has been argued in the literature (Dawson 2001) that whilst it is possible to identify guidelines there are no simple recipes for success. The management of organisational change is a political process, which cannot happen overnight, but takes time and will ultimately involve a range of political players who may shape the speed and direction of change at certain critical junctures during the process.

## References

- Achanga, P, Shehab, E, Roy, R & Nelder, G (2006) 'Critical success factors for lean implementation within SMEs', *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol 17, no. 4.
- Anthony, WP, Perrewew, PL & Kacmar, KM (1996) *Strategic Human Resource Management*, 2<sup>nd</sup> edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Florida.
- Atkinson, J (1984) 'Manpower strategies for flexible organisations' *Personnel Management*, 28-31 August.

- Atkinson, J & Meager, N (1986) *Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet their Needs*, National Economic Development Office.
- Brown, A, Van Der Wiele, A & Loughton, K. (1998) 'Smaller enterprises experiences with ISO 9000', *International Journal for Quality and Reliability Management*, vol. 15, pp. 273-285.
- Caudron, S (1999) 'Nothing's trivial about people issues', *Workforce*, vol. 78, no. 1, pp. 23-26.
- Child, J & McGrath, RG (2001) 'Organisations Unfettered: Organisational Form in an Information-intensive Economy', *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 6, pp. 1135-1145.
- Cummings, TG & Worley, CG (2001) *Organisation Development and Change*, South-Western College Publishing Thomson Learning, USA.
- Curran, J & Blackburn RA (2001) *Researching the Small Enterprise*, Sage Publications, London.
- Dawson, P (2001) 'Organisational Change', in Wiesner, R & Millett, B, *Management and Organisational Behaviour: Contemporary Challenges and Future Directions*, Wiley, Brisbane.
- Dobbs, M & Hamilton, RT (2007) 'Small business growth: recent evidence and new directions', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 13, no. 5.
- Dunphy, DC & Stace, D (1993) 'The Strategic Management of Corporate Change', *Human Relations*, New York.
- Fleetwood, S (2007) 'Why work-life balance now?; *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 3.
- Formichelli, L (1997) 'Letting go of the details', *Nation's Business*, November, pp. 50-2.
- Francis, A & MacIntosh, R (1997) The market, technological and industry context of business process re-engineering in the UK, *University of Glasgow Business School, Glasgow, UK International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, no. 4, pp. 344-364.
- Grimshaw, D, Ward, K, Rubery, J & Beynon, H (2008), 'Organisations and the Transformation of the Internal Labour Market', *Work, Employment and Society*, vol. 15, no. 1, pp. 25-54.
- Hammer, M & Champy, J (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publishers, New York, NY.
- Hammond, D (2001) 'Small Companies Urged to Reap Benefits of HR', *People Management*, vol. 7 no.13, pp. 11.
- Healy, J. (1991) *Statistics - A Tool for Social Research*, Wadsworth, California.
- Horstman, B (1999) 'Decentralised and deregulated Australian industrial relations: The effects on HRM and IR in small enterprises', Edith Cowan University, Perth, Australia, *Employee Relations*, vol. 21, no. 3, pp. 325-340. MCB University Press, 0142-5455.
- Huang , X, Soutar, GN & Brown, A (2002) 'New product development processes in small and medium-sized enterprises: Some Australian evidence', *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, January 2002.
- Innes, PA & Littler, CR (2004) 'Dimensions of Downsizing: A conceptual and operational critique'. *Asia Pacific Journal of HRM*, vol.42, no. 2, pp. 229-242.
- Lawshe, C.H 1975. A quantitative approach to content analysis. *Personnel Psychology*, 28: 563 -575.
- Littler, CR & Innes, PA (2004) 'The paradox of managerial downsizing', *Organisation Studies*, vol. 25, pp. 1159-1184.
- Mazzarol, T (2003) 'A model of small business HR growth management', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 9, no. 1, pp. 27-49.
- McAdam, R (2000) 'The implementation of reengineering in SMEs: A grounded study', *International Small Business Journal*, London, Jul-Sep 2000.
- McAdam, R (2002) 'Large-scale innovation -- reengineering methodology in SMEs: Positivistic and phenomenological approaches', *International Small Business Journal*, London, Feb. 2002.
- McAdam, R & Armstrong, G (2001) 'A symbiosis of quality and innovation in SMEs: A multiple case study analysis', *Managerial Auditing Journal*, Bradford, vol. 16, no. 7, pp.394-401.
- McDonald, J. & Wiesner, R. (2000) 'Management style in small and medium sized enterprises' International Conference on Small Business, June 2000 (refereed proceedings ICSB CD-ROM)
- McKee, D (2003) 'Productivity tools: Horses for courses', *MCB UP Limited* vol. 52, no. 3, pp. 136-140.
- Miller, S (2003) 'Real teams in small Australian firms', *Journal of Management Development*, vol. 22, no. 9, pp. 809-823.
- Mohd, Y & Aspinwall, EM (2000) 'Critical Success Factors in Small and Medium Enterprises: Survey Results', *Total Quality Management*, vol. 11, no. 4-6, pp. 448-463.
- Moore, D, (1995) *The Basic Practice of Statistics*, W. H. Freeman and Coy, New York.
- Pfeffer, F (1995) 'Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people', *Academy of Management Executive*, vol. 9, no. 1, pp. 55-72.

- Ruiz-Santos,C., Ruiz-Mercader,J. And McDonald, F. (2003) The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs, *Personnel Review Volume*: 32 (2).
- Smith, G (1992) 'Entrepreneurs: when and how to let go', *Business Quarterly*, vol. 56, no. 3, pp. 102-6.
- Story, J (1997) 'Radical change or business as usual: Flexibility in non-union SMEs', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 3 no. 4, pp. 157-167.
- Story, J (1997) 'Radical change or business as usual: Flexibility in non-union SMEs', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 3 no. 4, pp. 157-167.
- Sturkenboom, J, van der Wiele, T, & Brown, A (2001) 'An Action-oriented Approach to Quality Management Self-assessment in Small and Medium-sized Enterprises' , *Total Quality Management*, 09544127, Mar2001, vol. 12, no. 2.
- Temtime, ZT (2003) 'The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices', *The TQM Magazine*, vol. 15, no. 1, pp. 52 - 60.
- Todtling, F & Kaufmann, A (2001) *The Role of the Region for Innovation Activities of SMEs*, Sage Publications, European Urban and Regional Studies 8 (3) pp. 203-215.
- Umble, EJ, Haft, RR, Umble, MM (2003) 'Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors', ***European Journal of Operational Research***, vol. 146, pp.241-57.
- Valverde,M., Tregaskis,O and Brewster, B. 2000. Labor flexibility and firm performance, *International Advances in Economic Research*, 6 (4):649-661
- Watts, J (1994b) 'Dr Michael Hammer – the business change and re-engineering interview', *Business Change and Re-engineering*, vol. 1, no. 4, pp. 5-9.
- Wiesner, R & McDonald, J (2001) 'Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 39, no. 2.
- Wiesner, R. and Millet, B. 2009. How do Australian SMEs plan? Refereed paper, SEAANZ Conference, University of Wellington, NZ.
- Wilson, N (2002) 'Agenda for Growth' *International Small Business Journal*, London vol. 20 no. 1, pp. 117-120.
- Wright, PM, McMahan, C & Williams, A (1994) 'Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, no. 2, pp. 301-326.

### **Annexe III – Questionnaire Banham (2005)**

### Appendix 3 – Survey Instrument

## Organisational Change in Small and Medium Sized Enterprises

Please note that all information provided on this form will be kept strictly confidential.

The research findings will not directly or indirectly identify any organization.

### YOU AND YOUR ORGANIZATION

**1. How many employees are in your organization?**

- ☐ Less than 20
- ☐ 20 to 50
- ☐ 51 to 200
- ☐ 201 or more

**2. How many locations does your organization have?**

- ☐ One only
- ☐ 2 to 4
- ☐ 5 to 10
- ☐ 11 to 20
- ☐ More than 20

**3. Where is your Head Office located?**

- ☐ British Columbia
- ☐ Alberta
- ☐ Ontario
- ☐ Other Canadian Province
- ☐ United States
- ☐ Other, please Specify

**4. What is your organization's principal product or service?**

**5. Which of the North American Industry Classification System (NAICS) categories best describes your organization's main operations?**

- ☐ Agriculture, Forestry, Fishing, Hunting
- ☐ Construction Industries
- ☐ Manufacturing Industries
- ☐ Wholesale Trade
- ☐ Retail Trade Industries
- ☐ Transportation and Warehousing
- ☐ Finance and Insurance Industries
- ☐ Real Estate and Rental and Leasing
- ☐ Professional, Scientific and Technical Services
- ☐ Management of Companies and Entertainment
- ☐ Administration and Support Waste
- ☐ Educational Service Industries
- ☐ Health and Social Service Industries
- ☐ Arts, Entertainment and Recreation
- ☐ Accommodation and Food Service
- ☐ Other Services (Except Public Administration)

**6. Which of the following best describes the management level of your current work position?**

- ☐ Chief Executive Officer (CEO)
- ☐ Manager reporting to CEO
- ☐ Middle Manager
- ☐ Supervisor
- ☐ Other, please Specify

**7. Please indicate your highest level of formal education**

- ☐ High School Graduation
- ☐ Technical or Trade Qualification
- ☐ Diploma (2 years)
- ☐ Degree (Baccalaureate)
- ☐ Post Graduate Degree
- ☐ Other, please Specify

**8. Please indicate your age group**

- ☐ Under 30 years
- ☐ 31 to 45 years
- ☐ 46 to 55 years
- ☐ 56 to 65 years
- ☐ More than 65 years

**9. Please indicate your gender**

- ☐ Male
- ☐ Female

**10. Are you an owner or part-owner of the company?**

- ☐ Yes
- ☐ No

**11. Is this organization family-owned?**

- ☐ Yes
- ☐ No

**12. If yes, do family members manage the business?**

- ☐ Yes
- ☐ No

**13. Is this business part of a franchise?**

- ☐ Yes
- ☐ No

**14. When was your organization established?**

- ☐ Less than 1 year ago
- ☐ 1 to 2 years ago
- ☐ 2 to 3 years ago
- ☐ 3 to 5 years ago
- ☐ 5 to 10 years ago
- ☐ More than 10 years ago

**15. Does your organization export? (Please select all that apply)**

- ☐ No, we do not export
- ☐ United States
- ☐ Mexico
- ☐ Asia-Pacific
- ☐ Europe
- ☐ Africa
- ☐ South America

**16. If you indicated that your organization does export, please indicate how long you have been involved in exporting**

- ☐ Less than 3 years
- ☐ 3 to 5 years
- ☐ More than 5 years

**17. Is there a manager in your organization whose principal responsibility covers human resource management?**

- ☐ Yes
- ☐ No

**18. Does your organization have a Human Resource Management Department**

- ☐ Yes
- ☐ No

**19. Does your organization have a Business Plan (normally including sales and marketing plans, human resource planning and budgets)?**

☐ Yes ☐ No

**20. Does your organization have a formalized Strategic Plan (normally including analysis of the Strengths Weaknesses Opportunities and Threats and your mission/vision)?**

☐ Yes ☐ No

**21. Are specific goals and objectives identified as part of the strategic and/or business plan?**

☐ Yes ☐ No

**22. Has the business altered its practices to achieve the goals and objectives in the business plan?**

☐ Yes ☐ No

**23. How frequently does your business access the internet?**

- ☐ Many times daily
- ☐ Daily
- ☐ Weekly
- ☐ Monthly
- ☐ Never

## ORGANISATIONAL CHANGE

**24. To what extent have the following changes occurred to the work force in your organization over the past three (3) years**

Permanent full-time employment			
1 Increased	2 Decreased	3 No Change	4 Not Applicable
Permanent part-time employment			
1 Increased	2 Decreased	3 No Change	4 Not Applicable

Casual employment			
1 Increased	2 Decreased	3 No Change	4 Not Applicable
Number of apprentices/trainees			
1 Increased	2 Decreased	3 No Change	4 Not Applicable
Number of independent Contractors			
1 Increased	2 Decreased	3 No Change	4 Not Applicable

**25. Have any of the following practices been introduced into your organization in the past three (3) years? Please indicate all that apply.**

- ☐ Flexible Work Hours
- ☐ Telecommuting/work from home
- ☐ Use of Consultants
- ☐ Contracting out work previously performed in-house
- ☐ Job Rotation
- ☐ Job Sharing
- ☐ Quality problem-solving teams
- ☐ Self-managing work teams
- ☐ Productivity improvement plans
- ☐ Re-engineering business practices/processes
- ☐ Total Quality Management (TQM)
- ☐ Bench marking
- ☐ Best Practice (compared with other Canadian organisations)
- ☐ Best Practice (compared with international organisations)
- ☐ Cross Functional Project Teams
- ☐ Quality Initiatives (e.g. ISO 9000)
- ☐ Accommodation and Food Service
- ☐ Other – Please Specify

**26. Have any of the following changes been experienced by your organization in the past three years? Please indicate all that apply.**

- ☐ Change in Product
- ☐ Change in Service
- ☐ Re-structuring of work practices
- ☐ New Ownership
- ☐ Management Reorganization
- ☐ Change in management personnel
- ☐ New Plant
- ☐ New Equipment
- ☐ New Technology
- ☐ Changes to the work force
- ☐ Unionization
- ☐ Non Unionization
- ☐ Other – Please Specify

☐

**27. Which of the changes from the previous question took place in the last 12 months? Again, please indicate all that apply.**

- ☐ Change in Product
- ☐ Change in Service
- ☐ Re-structuring of work practices
- ☐ New Ownership
- ☐ Management Reorganization
- ☐ Change in management personnel
- ☐ New Plant
- ☐ New Equipment
- ☐ New Technology
- ☐ Changes to the work force
- ☐ Unionization
- ☐ Non Unionization
- ☐ Other – Please Specify

**28. Which of these changes has been the most significant for your organization in the past three (3) years?**



**29. Which of the following objectives were pursued when the most significant change was introduced – select all that apply.**

- ☐ Reduced Labour Costs
- ☐ Improved Labour Productivity
- ☐ Improved Labour Flexibility
- ☐ Increased Competitiveness
- ☐ Cost Reductions
- ☐ Waste Reductions
- ☐ Improved Business Processes
- ☐ Improved Decision Making
- ☐ Improved Customer Service
- ☐ Improved Internal Communications
- ☐ Increased Employee Consultation
- ☐ Increased Employee Commitment
- ☐ Lower Absenteeism
- ☐ Other – Please Specify

**30. To what extent were these objectives achieved?**

<b>Reduced Labour Costs</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Improved Labour Productivity</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Improved Labour Flexibility</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Increased Competitiveness</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable

<b>Cost Reductions</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Waste Reductions</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Improved Business Processes</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Improved Decision Making</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Improved Customer Service</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Improved Internal Communications</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Increased Employee Consultation</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Increased Employee Commitment</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Lower Absenteeism</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable
<b>Other – as indicated above</b>			
1 Not at all	2 To a minor extent	3 To a major extent	4 Not Applicable

**31. How important were the following factors in the decision to introduce the most significant change into your organization.**

<b>Customer Expectations for Price</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Customer Expectations for Quality</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Erosion of Profits</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Changing Products or Services</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Availability of New Technology</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Affordability of New Technology</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>North American Free Trade Agreement (NAFTA)</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Export Market Opportunity</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Desire to Compete Globally</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Exchange Rate Fluctuations</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable

<b>Increased Competition in the marketplace</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Change in Government Regulation</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Inflexibility in the Work Force</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable
<b>Major Supplier Requirement</b>			
1 Not important	2 Somewhat Important	3 Very Important	4 Not Applicable

It is proposed to follow up this research by interviewing approximately eight to ten participants to gain additional insight into changes in small and medium sized enterprises in the Okanagan Valley.

Again, all information provided on this form will be kept strictly confidential. The research findings will not directly or indirectly identify any organization.

**32. Please complete the contact details below if you would be prepared to participate further in this research.**

<i><b>Name:</b></i>
<i><b>Company:</b></i>
<i><b>Address:</b></i>
<i><b>City/Town:</b></i>
<i><b>Postal Code:</b></i>
<i><b>Email Address:</b></i>
<i><b>City/Town:</b></i>

**33. Is there anything you would like to add? Do you have any comments about Organisational change in your particular situation? If so, please write below.**


***Thank you very much for your participation***

## **Annexe IV – Questionnaire**

## Questionnaire de recherche

# Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

Si vous désirez un premier sommaire des résultats, il vous sera possible d'inscrire votre adresse courriel après avoir terminé ce sondage afin de garder les réponses de celui-ci confidentielles.

Si vous avez des questions relativement à cette étude ou en cas de problèmes vis-à-vis celle-ci, veuillez faire parvenir un courriel à l'attention de monsieur Yves Lachance à l'adresse suivante : [yves\\_lachance@uqac.ca](mailto:yves_lachance@uqac.ca)

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418 545-5011 poste 2493 ou [cer@uqac.ca](mailto:cer@uqac.ca)

Avant de débiter le questionnaire, nous vous demandons de confirmer votre consentement à répondre aux questions en cochant la case « oui » ci-dessous. Dans le cas contraire, votre participation ne pourra être considérée. Les données recueillies seront conservées sous clé au bureau du Directeur de la recherche pour une période minimale de sept ans, puis détruites par la suite. Il est impossible de se retirer de l'étude une fois que vos réponses ont été soumises, car il est impossible de retracer votre questionnaire puisqu'aucune donnée nominative n'est demandée dans celui-ci. En aucun cas le consentement de participer à la recherche implique que le participant renonce à ses droits légaux ni ne décharge les chercheurs, les promoteurs ou les institutions impliquées de leurs responsabilités légales et professionnelles.

Merci de votre précieuse collaboration !



Yves Lachance, D. Sc. (gestion),  
Érick Chamberland, CRHA et  
Audrey Coulombe

**\*1. J'ai pris connaissance des informations ci-dessus, ma participation à ce questionnaire est volontaire et je consens à ce que mes réponses soient utilisées pour les fins de ce projet de recherche.**

- ☐ Oui
- ☐ Non

## Questions d'éligibilité

Dans le cadre de cette étude, il est défini qu'un changement organisationnel représente diverses modifications dans les processus et les pratiques de votre organisation. Notamment, mais sans s'y limiter, il peut aussi bien s'agir de changements au niveau de la structure, de la culture ou de la technologie, dès lors qu'ils représentent une rupture par rapport aux pratiques, aux procédés ou à la manière établie de dispenser les services et les biens.

## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

**\*2. Y-a-t-il un projet de changement organisationnel dans votre organisation en ce moment?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

### Questions pour un projet en cours :

**\*3. Depuis combien de mois le processus de changement est-il débuté?**

- ☐ 1 à 2
- ☐ 3 à 5
- ☐ 6 à 9
- ☐ 10 à 12
- ☐ 13 à 16
- ☐ 17 à 24
- ☐ 25 à 36
- ☐ 37 et plus
- ☐ Ne sais pas

**\*4. D'ici combien de mois croyez-vous terminer le processus de changement?**

- ☐ 1 à 2
- ☐ 3 à 5
- ☐ 6 à 9
- ☐ 10 à 12
- ☐ 13 à 16
- ☐ 17 à 24
- ☐ 25 à 36
- ☐ 37 et plus
- ☐ Ne sais pas

### \*5. Y-a-t-il eu un projet de changement organisationnel dans le passé?

- ☐ Oui
- ☐ Non

## Questions à propos d'un projet passé :

### \*6. Combien de mois le processus de changement a-t-il duré?

- ☐ 1 à 2
- ☐ 3 à 5
- ☐ 6 à 9
- ☐ 10 à 12
- ☐ 13 à 16
- ☐ 17 à 24
- ☐ 25 à 36
- ☐ 37 et plus
- ☐ Ne sais pas

### \*7. Depuis combien de mois le processus de changement est-il terminé?

- ☐ 1 à 2
- ☐ 3 à 5
- ☐ 6 à 9
- ☐ 10 à 12
- ☐ 13 à 16
- ☐ 17 à 24
- ☐ 25 à 36
- ☐ 37 et plus
- ☐ Ne sais pas

Répondez aux questions en vous référant toujours au projet de changement décrit.



## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

**\*8. Décrivez ci-dessous, en une phrase, le projet de changement :**

**\*9. Combien y a-t-il de projet(s) de changement en cours de réalisation actuellement dans votre organisation?**

☐ 1 à 2

☐ 3 à 5

☐ 6 à 10

☐ 11 à 20

☐ 21 à 49

☐ Ne sais pas

☐ Autre (veuillez préciser)

### Volet 1.0 - Identification des changements organisationnels

**\*10. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes en cochant le chiffre correspondant.**

**Le projet de changement organisationnel dont il est question :**

	Ne sais pas	1	2	3	4	5	6	7
Est d'une importance mineure (1) ou majeure (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se réalise sans interruption (1) ou avec interruption (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se caractérise par des ajustements en surface/accessoires (1) ou en profondeur/fondamentaux (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*11. Le processus de changement organisationnel fait ou faisait suite à :**

	Oui	Non
Une fusion ou une acquisition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une restructuration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un transfert de pouvoir générationnel ou de propriété (ex : père-mère-fille-fils)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autre ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... veuillez spécifier :	<input type="text"/>	

## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

### \*12. Indiquez le pourcentage correspondant.

**Par rapport au nombre total d'employés de l'organisation, quelle est la proportion de personnes concernées par le changement ...**

	Pourcentage
Dans le département (unité ou service)	<input type="text"/>
Dans l'ensemble de l'organisation	<input type="text"/>

### \*13. Par rapport au nombre total de départements (unités ou services), quelle est la proportion de ceux-ci qui sont concernés par le changement ?

	Pourcentage
Proportion de départements concernés par le changement	<input type="text"/>

### \*14. Indiquez votre degré d'accord avec l'affirmation suivante en choisissant le chiffre correspondant.

	1	2	3	4	5	6	7
	Peu						Très
	avancée						avancée
La réalisation du changement est peu avancée (1) ou très avancée (7) :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \*15. Dans quelle phase du changement votre organisation est-elle?

- ☐ Planification
- ☐ Réalisation
- ☐ Conclusion
- ☐ Évaluation
- ☐ Ne sais pas

## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

**\*16. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes en choisissant le chiffre correspondant.**

**À quel point se sont-ils impliqués à initier le changement?**

	N/A	Pas du tout 1	2	3	4	5	6	Fortement 7
Le conseil d'administration.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le président-directeur général.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le directeur général.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un vice-président.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un chef de division	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un chef de service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un cadre supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un cadre intermédiaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le syndicat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tout autre membre de l'organisation ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... veuillez spécifier :

## Volet 2.0 - Questions portant sur les pressions

## \*17. Cochez les réponses applicables.

### Le processus de changement organisationnel s'explique par des facteurs externes :

- ☐ Ne s'applique pas
- ☐ Des pressions réglementaires (exemple : nouvelle loi)
- ☐ Des pressions informelles (exemple : conciliation travail-famille)
- ☐ Des pressions économiques (exemple : variation du taux de change)
- ☐ Une augmentation des ventes
- ☐ Une diminution des ventes
- ☐ Une hausse des profits
- ☐ Une baisse des profits
- ☐ Une modification des activités des concurrents (exemples : diminution de prix, réseau de distribution, nouveaux produits)
- ☐ Un changement de réputation de l'organisation (exemple : catastrophe environnementale causée par l'organisation)
- ☐ Un événement fortuit (exemple : incendie)
- ☐ Un changement technologique (exemple : nouvelle technologie de communications)
- ☐ Ne sais pas
- ☐ Tout autre facteur externe à l'organisation ...

... veuillez spécifier :

### \*18. Le processus de changement organisationnel s'explique par des facteurs internes :

- ☐ La croissance de l'organisation (exemple : l'ouverture d'une nouvelle succursale ou d'un nouvel établissement)
- ☐ Une modification de la structure organisationnelle (exemple : la fusion de deux services)
- ☐ Une modification à l'image de marque de l'organisation (exemple : mise à jour des outils promotionnels)
- ☐ Un changement de direction dans l'organisation (exemple : l'arrivée d'un nouveau gestionnaire)
- ☐ Des conflits internes (exemple : département des ventes et de la production incapables de collaborer)
- ☐ Une redéfinition de la mission ou stratégie de l'organisation (exemple : un changement de produit ou de marché)
- ☐ Ne sais pas
- ☐ N/A
- ☐ Tout autre facteur externe à l'organisation ...

... veuillez spécifier :

## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

### \*19. Le processus de changement organisationnel s'explique-t-il par une innovation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

### \*20. Cette innovation concerne :

- ☐ L'avancée d'une technologie ou de connaissances (exemple : informatisation, percée scientifique)
- ☐ La mise en place de processus d'optimisation (exemples: réingénierie, lean, six sigma, TSP (Toyota production system))
- ☐ La mise en place d'un programme de gestion de la qualité (exemple: normes ISO, amélioration continue)
- ☐ Une réorganisation des tâches (exemple: l'introduction d'une structure/gestion par projet)
- ☐ Une modification des comportements et/ou de la culture organisationnelle (exemple: la gestion de la diversité culturelle et intergénérationnelle)
- ☐ Le fait d'adopter une nouvelle forme de gestion (exemple: management par objectifs)
- ☐ Tout autre facteur interne à l'organisation ...

... veuillez spécifier :

## Volet 3.0 - Questions portant sur les difficultés

# Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

**\*21. Indiquez le degré de difficulté des affirmations suivantes en choisissant le chiffre correspondant.**

**Est considérée comme une difficulté mineure (1) ou majeure (7) dans le processus de changement de notre organisation. Qu'est-ce qui est considéré comme une difficulté?**

	Ne sais pas	N/A	Mineure 1	2	3	4	5	6	Majeure 7
Les connaissances des intervenants quant au processus d'un changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La crédibilité des intervenants quant au processus de changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La perception du changement organisationnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les ressources (temps, effectifs, argent, etc.) pour réaliser le changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La compréhension du changement organisationnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le partage des responsabilités dans le cadre du changement organisationnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mesure des résultats d'un changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le lien perçu entre les efforts et les résultats du changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La possibilité de récompenser la conduite du changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le style de conduite du changement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*22. Indiquez le degré de réticence des acteurs du changement.**

**Ils sont peu réticents (1) ou très réticents (7) au changement.**

	Ne sais pas	Réticents 1	2	3	4	5	6	Très réticents 7	N/A
Le conseil d'administration.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le président-directeur général.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le directeur général.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un vice-président.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un chef de division	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un chef de service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un cadre supérieur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un cadre intermédiaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le syndicat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tout autre membre de l'organisation ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... veuillez spécifier :

# Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

## Volet 4.0 - Réalisation du processus de changement

**\*23. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes en choisissant le chiffre correspondant.**

**En vous référant au projet de changement décrit précédemment (1) en désaccord et (7) en accord:**

	Ne sais pas	En désaccord 1	2	3	4	5	6	En accord 7
La situation qui justifiait le changement a fait l'objet d'un diagnostic préalable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les parties prenantes (stakeholders) concernées par la situation initiale ont été impliquées dans le diagnostic.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le projet de changement organisationnel a été planifié avant d'être amorcé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des modifications ont dû être apportées à la conduite (style de gestion) du processus de changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'atteinte des objectifs établis a nécessité de prolonger ou d'écourter le processus de changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réalisation du changement a nécessité un changement de responsable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réalisation du changement entrepris a nécessité des ressources additionnelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*24. Cochez les cases correspondantes :**

**La réalisation du changement a nécessité des modifications d'échéance.**

- ☐ Prolongation
- ☐ Diminution
- ☐ Ne sait pas

**\*25. Nombre de mois de modifications d'échéance : (sans espace, exemple : 1000)**

De combien de mois :

**\*26. La réalisation du projet a nécessité de revoir les objectifs.**

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne sait pas

## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

**\*27. Cochez la case correspondante :**

**Le changement fut annoncé par :**

	Oui	Non	Ne sais pas
La direction de l'organisation ou les cadres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les médias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*28. Indiquez la fréquence à laquelle les affirmations suivantes s'appliquent en choisissant le chiffre correspondant.**

**Les employés impliqués dans le processus de changement ont été informés (1) rarement et (7) toujours à propos :**

	Ne sais pas	Rarement 1	2	3	4	5	6	Toujours 7
Du déroulement (ordre des phases ou étapes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du degré de réalisation (évolution).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du respect des échéances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des modifications au contenu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

**\*29. Indiquez la fréquence à laquelle les affirmations suivantes s'appliquent en choisissant le chiffre correspondant.**

**Le responsable du projet a (1) rarement ou (7) toujours :**

	Ne sais pas	Rarement 1	2	3	4	5	6	Toujours 7
Pratiqué une communication efficace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultivé des relations interpersonnelles harmonieuses et respectueuses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Démontré qu'il possède les habiletés de gestion requises pour accomplir son rôle adéquatement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donné des directives claires (quoi ou comment faire).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Démontré qu'il s'adapte rapidement au changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manifesté de la résistance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délégué du travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Démontré de l'intégrité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Donné des objectifs clairs (pourquoi le faire).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretenu la confiance des gens autour de lui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encouragé la coopération.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencé les gens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planifié le travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rétroagit à l'égard des performances obtenues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agit sur les contraintes (freins) au changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Démontré qu'il intervient auprès de ceux pouvant nuire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sélectionné les personnes prédisposées au changement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développé les compétences des personnes sélectionnées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilisé les ressources suffisantes pour atteindre les résultats escomptés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Volet 5.0 - Questions portant sur l'implantation

## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

**\*30. Indiquez sur l'échelle le style de gestion adopté pour l'implantation du projet.**

**De quelle façon le changement a été conduit ?**

- ☐ 1 - Délégation (moins directif)
- ☐ 2 - Collaboration
- ☐ 3 - Négociation
- ☐ 4 - Incitation
- ☐ 5 - Cogestion
- ☐ 6 - Consultation
- ☐ 7 - Imposition (plus directif)
- ☐ Ne sais pas

**\*31. Indiquez la fréquence à laquelle les affirmations suivantes s'appliquent en choisissant le chiffre correspondant.**

**Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle eu recours (1) rarement ou (7) toujours aux stratégies suivantes pour assurer la conduite du changement :**

	Ne sais pas	Rarement 1	2	3	4	5	6	Toujours 7	N/A
Conscientiser les acteurs de l'organisation aux menaces et opportunités du contexte (de l'environnement).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurer la compréhension des acteurs et leur acceptation face au changement (convergence).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consolider l'autorité et le leadership du responsable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*32. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes en choisissant le chiffre correspondant (1) en désaccord et (7) en accord.**

	Ne sais pas	1	2	3	4	5	6	7
Dans l'ensemble, les objectifs fixés lors de la planification du projet de changement seront atteints ou ont été atteints.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

**\*33. Si la conduite du projet de changement se poursuit ainsi, (1) en désaccord et (7) en accord:**

	Ne sais pas	En désaccord 1	2	3	4	5	6	En accord 7
Les coûts seront dépassés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La durée de réalisation du projet sera dépassée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'objectif principal du projet sera atteint.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rentabilité de l'organisation augmentera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les coûts de l'organisation diminueront.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La qualité des produits et/ou des services augmentera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*34. Si vous aviez à juger de la probabilité de succès (ou du succès obtenu) du processus de changement, qu'elle serait votre évaluation sur une échelle de 0 % (échec) à 100 % (succès).**

Pourcentage

Probabilité de succès

**\*35. Indiquez le degré de réussite du projet à l'aide des affirmations suivantes, en choisissant le chiffre correspondant (1) faible à (7) fort.**

	Ne sais pas	1	2	3	4	5	6	7
Quel est ou était le degré de satisfaction générale des personnes concernées par ledit projet de changement?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quel est ou était le degré de succès des autres projets réalisés antérieurement?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Questions sur la formation

**\*36. À partir de vos connaissances, pouvez-vous indiquer si l'organisation a proposé des sessions de formation dans le but de faciliter le changement organisationnel?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

**\*37. Quel fut le pourcentage d'employé ayant suivi de la formation liée au changement organisationnel?**

Pourcentage

Pourcentage d'employé ayant suivi de la formation

## Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

**\*38. Quel était le nombre d'heures en moyenne par employé ? (sans espace, exemple : 1000 ou indiquez : Ne sais pas)**

**\*39. Croyez-vous que des sessions de formation puissent favoriser le succès d'un changement organisationnel?**

☐ Oui

☐ Non

### Questions de conclusion

Questions portant sur la description de l'organisation

Écrivez directement dans l'espace prévu à cet effet.

**\*40. Lieu du siège social ou le principal établissement ou point de services (Ville)**

**\*41. Nombre d'unités administratives ou autres lieux d'affaires :**

☐ 1 à 2

☐ 3 à 5

☐ 6 à 10

☐ 11 à 20

☐ 21 à 49

☐ 50 et plus

☐ Ne sais pas

☐ N/A

**\*42. Votre position hiérarchique (titre)**

**\*43. Votre rôle par rapport au processus de changement**

**\*44. Votre secteur d'activité principal**

# Entreprises québécoises en cours de processus de conduite de

## \*45. Mission organisationnelle : Organisation

- ☐ Privée
- ☐ Publique

## \*46. Le chiffre d'affaires annuel estimé de l'organisation : (sans espace, exemple : 1000000)

Projeté en 2014

Réalisé en 2013

## \*47. Le budget annuel approximatif de l'organisation : (sans espace, exemple : 1000000)

Projeté en 2014

Réalisé en 2013

## \*48. Principal secteur d'activité :

- ☐ Produits / Biens
- ☐ Service

Spécifiez :

## \*49. La taille de l'organisation selon le nombre d'employés : (sans espace, exemple : 10000)

Décomptée en 2013 :

À ce jour 2014 :

Projetée en 2015 :

Si vous avez des questions relativement à cette étude, veuillez faire parvenir un courriel à l'adresse suivante : [yves\\_lachance@ugac.ca](mailto:yves_lachance@ugac.ca)

Yves Lachance, D. Sc. (gestion) Initiateur et responsable du projet de recherche

Érick Chamberland, CRHA et doctorant en administration publique

Audrey Coulombe, auxiliaire de recherche et étudiante à la maîtrise en gestion des organisations

**Merci beaucoup pour votre temps, cela est très apprécié!**

## **Annexe V – Effectifs des résultats**

*Voir fichier SPSS intitulé : Effectifs.sav*

## Annexe VI – Les résultats

4. 89 % des individus (213) ont répondu « consentent » à participer à l'étude.
5. 83 % de l'échantillon vivait, au moment de répondre au questionnaire, un projet de changement organisationnel.
6. 61 % des répondants affirmaient que le changement avait débuté moins d'un an avant le jour où ils ont répondu, dont 46 % moins de 9 mois et 14 % depuis plus de 24 mois (deux ans).
7. Ils croyaient pouvoir terminer le processus de changement d'ici moins d'un an selon 70 % d'entre eux, dont 49 % en moins de 9 mois mais, 12 % pensaient étendre le processus sur encore 24 mois et plus.
8. Dans le passé, 73 % des répondants avaient vécu un changement organisationnel.
9. Le projet passé s'est étendu entre 10 à 12 mois pour 25 % des participants à l'étude, entre 6 à 9 mois et 17 à 24 mois pour 17 % de l'échantillon chaque.
10. Le processus effectué dans le passé est terminé depuis plus de deux ans pour 44 % des organisations et depuis 6 à 12 mois pour près de 30 % de celles-ci.
11. Les projets de changements organisationnels se regroupaient autour de thèmes communs et familiers au contexte du changement tels que :
  - a. Acquisition, fusion, assimilation
  - b. Production, performance, efficacité, efficience
  - c. Centralisation, décentralisation, restructuration, réorganisation
  - d. Culture organisationnelle
  - e. Environnement
  - f. Pratiques et processus
  - g. Mix de ces éléments
12. Plus de 60 % des répondants ont indiqué qu'entre 1 et 5 projets de changement étaient en cours de réalisation au sein de leur organisation dont 39 % entre 1 et 2 projets. Aussi, 18 % d'eux affirment qu'il se déroule entre 6 et 10 projets.
13. Il y a 75 % des participants à l'étude qui estiment que le projet de changement organisationnel dont il est question dans leur organisation est d'une importance majeure. D'autre part, 20 % des effectifs indiquent que le processus s'est déroulé sans interruption, contre un peu plus de 45 % qui considèrent le contraire. Puis, plus de 60 % affirment qu'il s'agissait d'un changement en profondeur – ce qui concorde avec l'aspect d'importance.

14. Le processus de changement faisait suite à :
- a. Une fusion pour 26 % des cas étudiés
  - b. Une restructuration pour 43 % des cas étudiés
  - c. Un transfert de génération ou de pouvoir pour 9 % des cas étudiés
  - d. Pour d'autres raisons dans 51 % des cas étudiés – dont des raisons énoncées en termes de productivité, de contexte économique, technologique ou financier de l'organisation
15. La proportion totale de personnes concernées par le changement :
- a. Dans le département, à plus de 67 % de répondants entre 70 % et 100 %
  - b. Dans l'ensemble de l'organisation, réparties en parts presque égales, entre 0 % et 30 % à 33 %, entre 30 % et 70 % à 23 % puis entre 70 % et 100 % à hauteur de 42 % des répondants
16. La proportion totale de départements concernés par le changement se situe entre 70 % et 100 % pour près de 44 % des participants à l'étude contre un peu plus de 28 % qui ont indiqué entre 0 % et 30 % seulement.
17. L'avancement de la réalisation du projet de changement se répartit à tous les niveaux de l'échelle de mesure.
18. Les participants estiment cependant en être à la phase de réalisation dans 44 % des cas. Dans la phase de planification pour 23 % d'entre eux versus 19 % qui en sont à l'évaluation du projet. Et le 13 % restant en est à la conclusion.
19. Pour la question portant sur l'implication à initier le changement au sein de l'organisation, les réponses sont clairement binaires.
- a. Le conseil d'administration s'est impliqué à initier le changement dans 34 % des cas pas du tout contre 38 % fortement.
  - b. Le PDG – DG s'est impliqué à initier le changement dans 18 % des cas pas du tout contre un pourcentage de plus de 54 % à fortement impliqué.
  - c. Le VP s'est impliqué à initier le changement dans 21 % des cas pas du tout contre 40 % fortement.
  - d. Les actionnaires s'est impliqué à initier le changement dans 50 % des cas pas du tout contre 24 % fortement.
  - e. Les chefs d'équipe s'est impliqué à initier le changement dans 12 % des cas pas du tout contre près de 50 % fortement.
  - f. Les cadres s'est impliqué à initier le changement dans 21 % des cas pas du tout contre 45 % fortement.



- g. Les employés s'est impliqué à initier le changement dans 38 % des cas pas du tout contre 21 % fortement.
  - h. Le syndicat s'est impliqué à initier le changement dans 58 % des cas pas du tout contre 19 % fortement.
  - i. D'autres membres de l'organisation se sont impliqués à initier le changement dans 35 % des cas pas du tout contre 42 % fortement. Les « autres membres » sont associés par les répondants à des comités de gestion du changement et des conseillers, directeurs, responsables des ressources humaines d'après ceux ayant indiqués qu'il y avait d'autres gens impliqués dans l'initiation du processus.
20. Voici les facteurs externes qui expliquent le processus de changement chez les répondants, il faut noter que les participants à l'étude avaient la possibilité de sélectionner plusieurs facteurs externes :
- a. D'abord, 9 % de répondants estime qu'il n'y a aucun facteur externe expliquant le projet de changement organisationnel et 3 % d'eux affirment ne pas connaître l'explication.
  - b. Dans la même proportion, 9 % d'entre eux affirment que les pressions réglementaires expliquent le changement.
  - c. Seulement 4 % croit qu'une explication au projet de changement sont les pressions informelles.
  - d. 12 % des organisations ont indiqué l'explication des pressions économiques pour cause de changement.
  - e. Alors que 6 % d'entre elles ont coché le choix de réponse « une augmentation des ventes » contre 9 % pour une diminution des ventes.
  - f. De même, près de 3 % des répondants ont sélectionné l'explication d'une hausse des profits contre 9 % celui de la baisse des profits.
  - g. Pour le choix de réponse « une modification aux activités des concurrents », 7 % de l'échantillon s'est manifesté.
  - h. Presque 5 % de celui-ci estime que le projet s'explique par un changement dans la réputation de l'organisation.
  - i. Moins de 1 % l'explique par un évènement fortuit.
  - j. Puis, plus de 11 % ont indiqué que l'explication au changement était un changement technologique.

- k. Finalement, un peu plus de 9 % des répondants ont coché « autre facteur externe » et leurs explications, bien que certaines s'avéraient parmi les choix de réponse, étaient diverses dont : la démographie, le changement de gouvernance, les clients.
21. Voici les facteurs internes qui expliquent le processus de changement chez les répondants, il faut noter que les participants à l'étude avaient la possibilité de sélectionner plusieurs facteurs internes :
- a. Pour commencer, un peu plus de 9 % des répondants ont indiqué qu'aucun facteur interne n'expliquait le projet de changement en place au sein de leur organisation et 2,5 % d'eux affirment ne pas savoir si un facteur interne est une explication au projet.
  - b. Pour près de 12 % de l'échantillon, la croissance interne explique le processus de changement.
  - c. Plus de 17 % estime qu'une modification à la structure organisationnelle est une explication au changement.
  - d. Moins de 5 % seulement ont indiqué qu'il s'agissait d'une explication liée à une modification à l'image de marque de l'organisation.
  - e. 17 % des répondants ont affirmé qu'un changement de direction dans explique le processus au sein de leur organisation.
  - f. Le facteur des conflits internes est une explication au changement chez 5 % de l'échantillon.
  - g. Pour plus de 12 % d'entre eux, une redéfinition de la mission et/ou des stratégies est à l'origine du projet de changement.
  - h. Autrement, 4 % des répondants ont indiqué d'autres facteurs internes comme : l'amélioration de la productivité organisationnelle, une réduction des coûts d'opération et d'autres raisons auraient pu s'intégrer dans les facteurs externes.
22. À la question : est-ce que le changement organisationnel s'explique par une innovation?, les participants à l'étude ont répondu positivement à près de 18 %.
23. Un branchement conditionnel menait ce 18 % de répondants à des questions par rapport à cette innovation pour en connaître la nature :
- a. L'avancée d'une technologie ou de connaissances pour 4% d'eux.
  - b. La mise en place de processus d'optimisation pour un autre 4 %.
  - c. La mise en place d'un programme de gestion de la qualité à 1,3 %.

- d. Une réorganisation des tâches pour 4,2 % d'entre les répondants.
- e. Une modification des comportements et/ou de la culture organisationnelle dans un peu plus de 2 % des cas.
- f. Le fait d'adopter une nouvelle forme de gestion pour 1,3 % d'eux.
- g. Parmi les choix de réponse « une autre innovation », les répondants ont indiqué un ensemble des choix énumérés précédemment.

24. Dans le cadre de l'étude, l'échantillon devait identifier ce qui avait été ou était considéré comme des difficultés sur une échelle de 7 niveaux ramené à 5 échelons lors de la normalisation des données recueillies. Est considéré comme une difficulté :

- a. Les connaissances des intervenants quant au processus d'un changement organisationnel mineur à 33 % et majeure à 48 %.
- b. La crédibilité des intervenants quant au processus mineure dans 42 % des cas contre majeure à 42 % également.
- c. La perception du changement organisationnel une difficulté mineure pour 26 % des répondants mais majeure pour 56 % d'entre eux.
- d. Les ressources pour réaliser le processus, mineure à un peu plus de 30 % et majeure pour plus de 53 % de l'échantillon.
- e. La compréhension du changement est une difficulté mineure pour 22 % des répondants mais majeure pour près de 50 %.
- f. Le partage des responsabilités, mineure à 40 % et majeure à 45 %.
- g. La mesure des résultats, mineure pour 40 % de l'échantillon contre majeure pour 41 % d'eux.
- h. Le lien perçu entre les efforts et les résultats, mineure à près de 55 % alors que majeure pour moins de 35 %.
- i. La possibilité de récompenser la conduite du changement est une difficulté identifiée mineure pour près de 70 % des répondants mais majeure pour 22 % d'entre eux.
- j. Le style de conduite du changement lui, mineure et majeure à 44 % de l'échantillon chaque.

25. L'étude empirique voulait mesurer la réticence des acteurs du processus de changement organisationnel en utilisant une échelle à 7 niveaux qui devrait être ramené à moins d'échelons pour une utilisation quantitative plus poussée. Pour le présent portrait, l'échelle de mesure est demeurée à 7 niveaux :

- a. Plus de 75 % des répondants ont affirmé que le conseil d'administration n'est que peu ou pas réticent au changement.
  - b. Dans la même proportion, 75 % ont indiqué que le PDG ou DG n'était que peu ou pas réticent au changement.
  - c. La réticence au changement des VP était très faible ou inexistante dans 64 % des cas répertoriés et moyennement existante pour 16 % d'eux.
  - d. Les actionnaires ont été identifiés non-réticents à 48 % de l'échantillon mais réticent pour 22 % de celui-ci.
  - e. La réticence des employés est répartie de façon plus égale sur l'échelle de mesure, 14 % sont pas ou peu réticents, 35 % sont fortement réticents et une tendance centrale se trouve au centre pour plus de 36 % des cas.
  - f. Du côté du syndicat, la réticence se résultait mineure pour 16 % des répondants contre majeure à 54 % de l'échantillon.
26. La situation qui justifiait le changement a fait l'objet d'un diagnostic préalable, les répondants sont en désaccord dans 26 % des cas vis-à-vis cette affirmation contre 70 % d'eux qui sont en accord.
27. Les parties prenantes concernées par la situation initiale ont été impliquées dans le diagnostic, les répondants sont en désaccord dans 38 % des cas vis-à-vis cette affirmation contre 49 % d'eux qui sont en accord.
28. Le projet de changement organisationnel a été planifié avant d'être amorcé, les répondants sont en désaccord dans 28 % des cas vis-à-vis cette affirmation contre 59 % d'eux qui sont en accord.
29. Des modifications ont dû être apportées à la conduite (style de gestion) du processus de changement, les répondants sont en désaccord dans 25 % des cas vis-à-vis cette affirmation contre un peu plus de 60 % d'eux qui sont en accord.
30. L'atteinte des objectifs établis a nécessité de prolonger ou d'écourter le processus, les répondants sont en désaccord dans 36 % des cas vis-à-vis cette affirmation contre 52 % d'eux qui sont en accord.
31. La réalisation du changement a nécessité un changement de responsable, les répondants sont en désaccord dans 58 % des cas vis-à-vis cette affirmation contre 37 % d'eux qui sont en accord.
32. La réalisation du changement entrepris a nécessité des ressources additionnelles, les répondants sont en désaccord dans 56 % des cas vis-à-vis cette affirmation

contre 40 % d'eux qui sont en accord. On peut détecter ici, un comportement de réponses binaires.

33. La réalisation du changement a nécessité des modifications d'échéance :

- a. Dans plus de 95 % des cas une prolongation.
- b. Dans moins de 5 % des cas une diminution de délais.

34. Quel est le nombre de mois :

- a. Pour plus de 17 % des répondants, une modification de 2 mois et moins a été nécessaire.
- b. Pour un peu moins de 40 % des participants à l'étude, une modification de 6 mois ou moins fût nécessaire.
- c. Et, dans plus de 70 % des cas, la modification d'échéance était d'un an ou moins – dont 23 % ont indiqué 12 mois.
- d. Les 30 % de répondants restant ont indiqué entre 15 mois et 60 mois.

35. La réalisation du changement a nécessité de revoir les objectifs, 67 % des réponses sont positives à cette affirmation.

36. Le changement fut annoncé par :

- a. La direction ou les cadres dans 88 % des cas.
- b. Les médias dans 22 % des cas.

37. Sur une échelle ramenée à 5 niveaux, les employés impliqués dans le processus de changement ont été informés :

- a. Du déroulement, rarement pour 40 % des répondants contre fréquemment pour 49 % des organisations.
- b. Du degré de réalisation, rarement dans 47 % des cas et souvent à 35 %.
- c. Du respect des échéances, rarement à 52 % de l'échantillon mais fréquemment à 31 %.
- d. Des modifications au contenu, rarement pour 46 % d'organisations contre fréquemment à 38 %.

38. Sur une échelle de 1 à 5, le responsable du changement a :

- a. Pratiqué une communication efficace, rarement à 31 % contre souvent à 48 % de répondants. Près de 20 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.
- b. Cultivé des relations interpersonnelles harmonieuses et respectueuses, rarement à 21 % contre souvent à 61 % de répondants. Près de 15 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.

- c. Démontré qu'il possède les habiletés de gestion requises pour accomplir son rôle adéquatement, rarement à 32 % contre souvent à 50 % de répondants. Près de 16,5 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.
- d. Donné des directives claires, rarement à 21 % contre souvent à 58 % de répondants. Près de 19,5 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.
- e. Démontré qu'il s'adapte rapidement au changement, rarement à 17 % contre souvent à 70 % de répondants.
- f. Manifesté de la résistance, rarement à 64 % contre souvent à 26 % de répondants.
- g. Délégué du travail, rarement à plus de 20 % contre souvent à 63 % de répondants. Plus de 15 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.
- h. Démontré de l'intégrité, rarement à 11 % contre souvent à 80 % de répondants.
- i. Donné des objectifs claires, rarement à 19 % contre souvent à 67 % de répondants.
- j. Entretenu la confiance des gens autour de lui, rarement à 20 % contre souvent à 66 % de répondants.
- k. Encouragé la coopération, rarement à 20 % contre souvent à 68 % de répondants.
- l. Influencé les gens autour de lui, rarement à plus de 30 % contre souvent à 60 % de répondants. Plus de 19 % de ceux-ci ont indiqué l'entre deux.
- m. Planifié le travail, rarement à plus de 30 % contre souvent à 60 % de répondants.
- n. Rétroagit à l'égard des performances obtenues dans 25 % des cas rarement mais fréquemment dans 58 % des organisations. Avec un peu plus de 15 % de répondants ayant indiqué la mesure centrale.
- o. Agit sur les freins au changement, plus rarement selon 31 % de l'échantillon à l'encontre de 55 % des cas plus fréquemment.
- p. Démontré qu'il intervient auprès de ceux pouvant nuire dans 38 % des cas assez rarement mais dans une proportion de 47 % de façon plus fréquente.
- q. Sélectionné les personnes prédisposées au changement, rarement d'après 34 % des répondants contre souvent pour 58 % d'entre eux.
- r. Développé les compétences des personnes sélectionnées, rarement pour 43 % des organisations et fréquemment pour 48 % d'elles.

- s. Utilisé les ressources suffisantes pour atteindre les résultats escomptés, rarement selon 31 % des répondants contre souvent pour 55 % d'eux.
39. Le changement a été conduit par la méthode :
- a. Délégation dans seulement 4,5 % des organisations ayant répondues.
  - b. Collaboration d'après un peu plus de 30 % des répondants.
  - c. Négociation selon 9 % d'entre eux.
  - d. Incitation selon 9 % d'entre eux également.
  - e. Cogestion pour 10 % des participants à l'étude.
  - f. Consultation un autre 10 %.
  - g. Imposition pour près de 24 % de l'échantillon.
  - h. Inconnue dans le cas de 3,4 % des répondants.
40. L'organisation a eu recours à la stratégie de conscientisation des acteurs de l'organisation face aux menaces et opportunités de l'environnement pour 57 % des répondants presque toujours ou toujours. 11,9 % ont affirmé très rarement, 15,5 % rarement et 15,5 % moyennement.
41. L'organisation a eu recours à la stratégie d'assurer la compréhension des acteurs et leur acceptation face au changement (convergence) pour 55 % des répondants presque toujours ou toujours. 11,6 % très rarement, presque 21 % rarement et 11,6 % moyennement.
42. L'organisation a eu recours à la stratégie de consolidation de l'autorité et du leadership du responsable pour 53 % des répondants presque toujours ou toujours. 12 % très rarement, 18 % rarement et presque 17 % moyennement.
43. Dans l'ensemble, les cibles fixés lors de la planification du projet seront atteints ou l'ont été, 64 % des répondants sont d'accord avec cette affirmation contre 21 % en désaccord et près de 14 % se situant entre les deux.
44. Si la conduite du changement se poursuit ainsi :
- a. Les coûts seront dépassés. Dans 43 % des cas étudiés, les répondants sont d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation. Contre 42 % en désaccord et un peu plus de 13 % qui ont indiqué la mesure centrale.
  - b. La durée de réalisation du projet sera dépassée. Dans 60 % des cas étudiés, les répondants sont d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation contre 32 % en désaccord léger ou fort.
  - c. L'objectif principal sera atteint. 18 % des répondants sont en désaccord avec l'affirmation alors que plus de 70 % affirment leur accord.

- d. La rentabilité de l'organisation augmentera. 16 % des répondants sont en désaccord avec l'affirmation alors que plus de 73 % affirment leur accord.
  - e. Les coûts de l'organisation diminueront. Pour un peu plus de 25 % des répondants, un désaccord s'affiche par rapport à cette affirmation alors que 64 % sont en accord avec celle-ci.
  - f. La qualité des produits/services augmentera. Il y a un peu plus de 26 % des participants à l'étude qui ne sont pas d'accord avec l'affirmation mais 61,5 % l'est puis, 11,5 % des autres ont indiqué la mesure centrale.
45. Dans 27 % des cas à l'étude, la probabilité de succès du projet de changement est estimée entre 0 et 30 sur 100. Pour 57,5 % des organisations répondantes, la probabilité de succès du projet de changement se situe entre 70 et 100. Puis, près de 15 % la situe entre 30 et 70.
46. Le degré de satisfaction générale des personnes concernées par ledit changement est faible selon 29 % des répondants mais fort pour plus de 52 %.
47. Le degré de succès des projets de changement réalisés antérieurement était faible dans 38 % des cas, moyen dans près de 23 % d'eux et estimé un succès pour plus de 37 % des organisations répondantes.
48. L'organisation a proposé des sessions de formation dans le but de faciliter le changement organisationnel dans près de 50 % des cas étudiés (49,4).
49. Pour plus de 45 % des organisations ayant proposé de la formation, c'est plus de 50 % des employés qui en ont bénéficié.
50. Les répondants croient en majorité (84,7 %) que la formation favorise le succès d'un changement organisationnel.
51. 15 % des organisations répondantes sont Montréalaises et 4 % sont de la ville de Québec. Les autres sont des réponses uniques, en majorité de la grande région de Montréal.
52. Plus de 26 % des répondants ont indiqué que l'organisation pour laquelle ils ont répondu possède 1 à 2 unités administratives ou lieux d'affaires, 3 à 5 unités pour 24 % de l'échantillon, 6 à 10 d'après 23 %. Ensuite, entre 21 et 49 unités administratives ou lieux d'affaires est la réalité de moins de 9 % des répondants mais plus de 17 % ont indiqué plus de 50 unités ou lieux.
53. La grande majorité des répondants œuvrent dans le domaine de la gestion des ressources humaines, seulement 43 % des répondants totaux ont indiqué leur position hiérarchique.



54. 56 % des répondants ont mentionné leur rôle au sein du processus de changement. Ils sont pour la plupart en appui aux gestionnaires du projet, quelques-uns sont gestionnaires du processus de changement, la majorité sont gestionnaires des ressources humaines et agissent à titre de conseiller.
55. En regroupant les secteurs d'activité des répondants, on obtient sept différentes familles d'activité soit l'administration publique, la construction – énergie, les consultants organisationnels, l'éducation, les manufacturiers de biens, les consultants en ressources humaines, la santé.
56. 64 % des organisations répondantes sont d'ordre privé alors que 36 % œuvrent dans le milieu public ou gouvernemental.
57. 33 % de l'échantillon sont dans la fabrication de produits alors que 66 % sont dans le domaine des services.
58. Les questions par rapport au chiffre d'affaires ou budget annuel ont connu des problèmes techniques alors elles n'ont pu être utilisées aux fins de l'étude.
59. La dernière question portait sur la taille de l'organisation au fil des ans. Voici donc le résultat compilé :

<b>Taille organisationnelle</b>	<b>2013 % / 135</b>	<b>2014 % / 135</b>	<b>2015 % / 135</b>
<b>0 – 100 employés</b>	7,3	6,5	6,1
<b>101 – 200</b>	9,3	9,3	10,8
<b>201 – 300</b>	4,9	5,2	5,2
<b>301 – 1000</b>	6,4	7,2	6,8
<b>1001 – 5000</b>	11,3	11	10,6
<b>5001 – 10 000</b>	2,8	2,8	2,8
Seulement 56 % des répondants totaux ont répondu à cette question ce qui explique que les totaux n'arrivent pas à 100 %.			